السلوك التنظيمى

دراسة فى التحليل السلوكى للبيروقراطية المصرية

تأليف

دكتور
صديق محمد عفيفى
أستاذ إدارة الأعمال - جامعة المنوفية
رئيس أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم
بالمعادى والجيزة

دكتور
أحمد إبراهيم عبد الهادى
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

الطبعة العاشرة
٢٠٠٣

الناشر : مكتبة عين شمس
٤٤ شارع قصر العينى

الموزع: المكتب العربى الحديث
٣٠ شارع مصطفى مشرفة إسكندرية

مقدمة الطبعة العاشرة

لعل المبادئ الأساسية المتضمنة في هذا الكتاب لا تزال تمثل إطاراً مرجعياً مفيداً لدارسى العلوم السلوكية، ولا تزال أيضاً مصدراً مبسطاً لمن يريد فهم السلوك الإنسانى فى مختلف مجالات الحياة.

وإنى إذ أقدم هذا الكتاب إلى القراء للمرة العاشرة فإنى على ثقة بأنه مازال ذا فائدة وذا نفع لكل مهتم.

أ.د. صديق محمد عفيفى

أستاذ إدارة الأعمال

رئيس أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم

القاهرة فى ٢٠٠٢/١٢/١٥



تقديم

تمر مصر في هذه المرحلة بمنعطف حاسم في مسيرة النمو وتصحيح المسار حيث يتعين علينا - كمصريين - أن نتخذ كثيرا من القرارات الصعبة ، وأن نتحمل كثيرا من الصعوبات ، وأن نواجه ونجتاز كثيرا من المخاطر ، وذلك كله من أجل استعادة مصرنا ...مصرنا الغالية التي شوهت صورتها بعض الممارسات والتوجهات والمخططات غير الناجحة عبر العقود القليلة الماضية

اننا بحق في مفترق طرق ، وليس هذا مجرد " كليشيه" نردده بمناسبة ، وبدون مناسبة ، وانما علينا الأن أن نتوجه وبكل اصرار نحو اعادة المبادأة للانسان الفرد ، واتاحة الفرصة للمواطن للتفكير والعمل ، ورفع الوصاية عن النشطين والمخلصين والمبدعين من أبناء هذا الوطن ليقودوا مسيرة الاقتصاد الحر ، ويبقي دائما من هو أصلح.

ان استعادة مصرنا الغالية لن يتحقق الا بأيد مصرية وبعقول مصرية ، وبحماس ،اخلاص مصري ، وهل أغلي بعد ذلك من دراسة الانسان المصري .

هذه الصفحات هي محاولة مخلصة لفهم سلوك الانسان بصفة عامة وبعض بدايات في فهم سلوك الانسان المصري وخصائص أعضاء البيروقراطية المصرية .

والله من وراء القصد .

صديق عفيفي   أحمد عبد الهادي

محتويات الكتاب

الباب الأول
السلوك التنظيمى والمحددات الشخصية للسلوك

الفصل الأول : السلوك التنظيمى.
المفاهيم - المتغيرات - أساليب القياس.
الفصل الثانى : الشخصية.
الفصل الثالث: العوامل البيولوجية وتأثيرها فى سلوك الإنسان.
الفصل الرابع : العوامل النفسية وتأثيرها فى سلوك الإنسان.
الفصل الخامس: العوامل العقلية وتأثيرها فى سلوك الإنسان.
الفصل السادس: التعليم.
الفصل السابع : الإدراك.

الفصل الأول

السلوك التنظيمي

المفاهيم - المتغيرات - أساليب القياس

فى هذا الفصل

مقدمة:

١ - المنظمات كنظام إجتماعى

٢ - مفاهيم خاصة بالسلوك التنظيمى.

٣ - المتغيرات التى تؤثر فى السلوك والآداء.

٤ - أساليب قياس السلوك فى المنظمات.

الفصل الأول
السلوك التنظيمي
المفاهيم - المتغيرات - أساليب القياس

مقدمة :

بالرغم من أن المنظمات تؤدي دورا هاما في المجتمع ، حيث تساهم في تقديم مختلف الأحتياجات من السلع والخدمات للمستهلكين ، الا أن دورها يمتد ليشمل اكثر من ذلك . فكثيرا من أفراد المجتمع يعملون بها ويقضون معظم حياتهم كما أنها تؤثر تأثيرا كبيرا في سلوكهم (١) .

ولقد كان المديرون في الماضي يتجاهلون البعد الانساني في عملهم ، أو يضعون افتراضات تتسم بالبساطة والسهولة فيما يتعلق بالسلوك الأنساني في المنظمات - ،برغم أن هناك استثناءات - فان غالبية المديرين يعتقدون أن العاملين تحت رئاستهم كسالي وتنحصر اهتماماتهم في الحصول علي المال. ،انك اذا استطعت أن تجعلهم سعداء فانهم يكونون أكثر انتاجية . ،لهذا توضع خطط أو نظم الحوافز المالية الضمانات الأجتماعية ،توفير ظروف العمل المناسبة لرفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي زيادة انتاجيتهم .

وطبقا لوجهة النظر هذه فإن المشكلات الأنسانية التي تواجه الإدارة بالمنظمات تكون قد أصبحت أكثر وضوحا وأصبح من السهل حلها (٢).

---

(1) James L. Gibson and Others , Organiztions: Behavior, Structure, Process (Fifth Edition: Plans Texas : Business Publications, 1985) P.7.

(2) Fred Luthans, Organization of Behavior (Fourth Edition: New York McGraw-Hill Book Co., 1985),P.5.

ووجهة النظر السابقة تمثل المنهج التقليدي في العلاقات الأنسانية ، وقد ثبت عدم نجاح هذا المنهج في التطبيق العملي حيث فشل هذا المنهج في تقديم حلول للمشكلات الأنسانية المعقدة التي تواجه الأدارة اليوم .

والخطأ الأساسي للمنهج التقليدي في العلاقات الأنسانية انه تجاهل العديد من الأوجه المختلفة للمشكلة ، وذلك أن السلوك الأنساني في العمل أكثر تعقيدا واختلافا مما يعتقده أيضا هذا المنهج، ولهذا فإن المنهج الجديد وهو منهج السلوك التنظيمي يري أن سلوك العاملين أكثرتعقيدا أو تشابكا وأن هناك حاجة لوضع اطار نظري دقيق من خلال الاستعانة بنتائج الدراسات العملية في هذا المجال .[١]

ومجال السلوك التنظيمي يشمل دراسة السلوك الانساني ، الاتجاهات ، الأداء داخل المنظمات ودراسة النظريات والأساليب التي تعرضت لذلك في العلوم ذات الصلة مثل علم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية وذلك لمعرفة مايتعلق بعمليات الادراك والقيم، القدرات، أفعال وتصرفات الأفراد عندما يعملون في جماعات داخل المنظمة وتحليل البيئة الخارجية التي تؤثر علي المنظمة ،أهدافها واستراتيجياتها .[٢]

ووجهة النظر هذه والخاصة بالسلوك التنظيمي توضح عددا من النقاط :

- السلوك التنظيمي طريقة للتفكير ، حيث ينظر للسلوك علي ثلاثة مستويات هي الفرد والجماعة والمنظمة .
- السلوك التنظيمي يضع القواعد والأسس للعمل والسلوك .
- التوجه الأنساني هو الأساس في مجال السلوك التنظيمي حيث يشمل دراسة الناس ،اتجاهاتهم وادراكهم وقدراتهم ،مشاعرهم وأهدافهم .

---

(1) Idem .
(2) James L. Gilson and Others, Op. Cit.., pp. 8-11.

- السلوك التنظيمي يهتم بمستويات الأداء وكيفية تحسينها .

- للبيئة الخارجية تأثيرات جوهرية علي السلوك التنظيمي .

- طالما أن هناك قواعد وأسس في مجال السلوك التنظيمي فان الاساليب العلمية يكون لها أهميتها في دراسة المتغيرات والعلاقات .

ان فعالية أي منظمة تتأثر بشكل كبير بالسلوك الانساني ، ان الناس عامل مشترك في جميع المنظمات ، فليس هناك منظمات تعمل بدون ناس . ،هناك مبدأ في علم النفس يقول ان كل فرد مختلف عن الأخرين ، فكل فرد له ادراكه، خبراته في الحياة ، قدراته المختلفة للتعلم ومواجهة الضغوط ، اهتمامات مختلفة ، معتقدات ومستويات طموح. وحتي يكون هذا الفرد فعالا فان مديري المنظمات يجب أن يضعوا في اعتبارهم الفروق بين الأفراد والعوامل المؤثرة فيها وتأثيرات ذلك علي السلوك ومستويات الآداء.(١)

واذا كانت الادارة تعني العمل مع ومن خلال الأفراد والجماعات لانجاز أهداف تنظيمية ، لهذا فان المهارات الانسانية لدي المديرين لها اهميتها ، حتي ان احد كبار رجال الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية يقول : "انني سوف ادفع أكثر للفرد الذي لديه قدرة للتعامل مع الناس أكثر من أي قدرة أخري" وتشير دراسة للجمعية الأمريكية للادارة أن أهم سمة للمدير هي قدرته علي التعامل مع الناس وأن هذه القدرة لها اهميتها اكثر من الذكاء والمعرفة والمهارة في العمل (٢).

ا - المنظمات كنظام اجتماعي :

العلاقة بين الأفراد والجماعات في المنظمات تخلق توقعات خاصة بسلوك

(1) Idem .
(2) Paul Hersey, Keneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey: Printce Hall, 1969), P.5.

الأفراد ، هذه التوقعات نتيجة للأدوار التي يجب أن يؤدونها . بعض الناس يقومون بأدوار القادة والاخرين يؤدون أدوار التابعين، والمديرون في طبقة الادارة الوسطي يؤدون الدورين دور القائد ودور التابع . والمنظمات فيها نظم السلطة والنفوذ والقوة والمكانة والناس في المنظمات لديهم الرغبة لاشباع حاجات مختلفة من كل نظام من هذه النظم ، والجماعات في المنظمات ايضا لها تأثيرها أو خلفيتها القوية في التأثير علي سلوك الفرد والأداء التنظيمي (١).

(٢) مفاهيم خاصة بالسلوك التنظيمي :

يعني مصطلح السلوك التنظيمي العديد من الاجابات من وجهة نظد علماء الادارة وعلماء السلوك والمديرين ولقد حاول احد العلماء مناقشة الفروق بين السلوك التنظيمي وفروع المعرفة الأخري المرتبطة به ،ذلك علي النحو التالي : (٢)

- الفرق بين السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي :

المجالين يركزان علي شرح وتوضيح السلوك الانساني داخل المنظمات . ويتركز الفرق بينهما في أن علم النفس التنظيمي يهتم في دراسته فقط بالمستوي السيكولوجي . أما السلوك التنظيمي فتمتد اهتماماته اكثر لتشمل العديد من الجوانب السلوكية في التنظيم .

- الفرق بين السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم:

يهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الفرد والجماعات داخل التنظيم والتطبيق العملي لهذه المعرفة ، اما نظريات التنظيم فتهتم بالهيكل ، والعمليات ومخرجات التنظيم .

---

(1) James L. Gilson and Others, Op. Cit.., pp.10.
(2) fred luthans, op. cit., p.7.

- الفروق بين السلوك التنظيمي وادارة الأفراد والموارد البشرية :

تهتم ادارة الأفراد والموارد البشرية بنظم جذب واختيار وتحفيز العاملين بالمنظمة، أي انها تهتم بالجانب الفني في هذا الصدد .

وبشكل عام فان السلوك التنظيمي هو أسلوب للتفكير ولادراك المشاكل ،دواستها ووضع الحلول العملية ..هناك رأي آخر يري أن السلوك التنظيمي يهتم بشكل مباشر بدراسة وفهم والتنبؤ والرقابة علي السلوك الانساني بالمنظمات .(١)

٣- المتغيرات التي تؤثر في السلوك والآداء :

السلوك هو أي شيء يفعله الفرد ، وهو أيضا مايصدر عن الفرد من تصرفات أو افعال وردود أفعال ويتمير السلوك بما يلي:

- السلوك مسبب .
- السلوك موجه نحو هدف معين .
- السلوك يمكن ملاحظته .
- السلوك يمكن قياسه .
- السلوك الذي لايمكن ملاحظته بشكل مباشر (مثل التفكير أو الادراك) له أهميته في انجاز الأهداف .

وبالرغم من أهمية السلوك والدراسات والبحوث الخاصة به الا أنه ليس هناك اتفاق علي اجابة السؤال التالي:

---

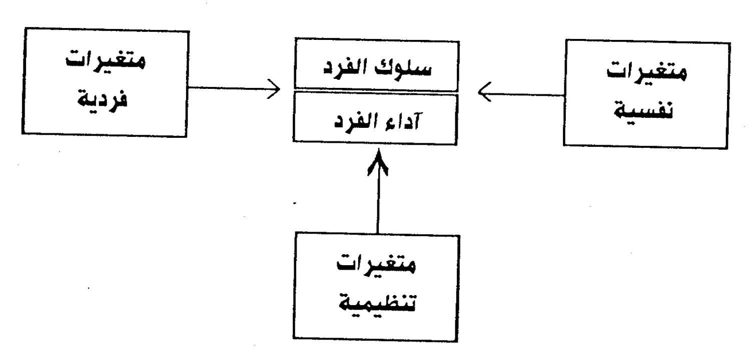
(1) Idem.
(2) James L.Gibson and Others, Op. Cit., p.

ماهي العوامل التي تؤثر في السلوك ؟

ويحاول بعض العلماء الاجابة علي هذا التساؤل فيرون أن هناك ثلاثة متغيرات تؤثر في السلوك ،هي متغيرات فردية ،متغيرات تنظيمية ومتغيرات نفسية، كما يوضح ذلك الشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

المتغيرات التي تؤثر في سلوك الفرد والاداء



واذا كان الرأي السابق يفصل بين المتغيرات الفردية والمتغيرات النفسية فان ذلك ليس له أي مبرر علمي. حيث من الصعب فصل المتغيرات النفسية والتي تعكس الخصائص والتكوين النفسي للفرد عن المتغيرات الفردية . كما إن الرأي السابق تجاهل دور العوامل البيئية في التأثير علي سلوك الفرد بالمنظمة .

هناك ايضا دراسة أخري تري أن السلوك التنظيمي - بشكل عام - يتحدد من خلال التفاعل والعلاقات التبادلية بين البيئة التنظيمية والأفراد داخل التنظيم ليتشكل

بذلك سلوك الأفراد ويترتب علي ذلك نتائج سلوكية تنعكس تأثيرها علي آداء الفرد ،الأداء التنظيمي عموما .

وهذه الدراسة بالرغم من اهميتها في دراسة وتحليل السلوك بالمنظمات الا انها تقدم نموذج شديد التعقيد لدراسة السلوك بالمنظمات .

ان سلوك الفرد في التنظيم يتحدد بناء علي عوامل تتعلق بالفرد نفسه وهي* :

- عوامل تتعلق بالتكوين والدور البيولوجي للفرد
- عوامل تتعلق بالتكوين والخصائص النفسية للفرد
- عوامل تتعلق بالتكوين والقدرات العقلية أو الفكرية .

والعوامل الثلاثة السابقة تؤثر فيما بينها لتكوين المحددات الشخصية للسلوك. ويتأثر سلوك الفرد أيضا بالعديد من المتغيرات الاجتماعية والتي تحدد الكثير من انماط سلوك الفرد ،تفاعله مع جماعات العمل المختلفة خاصة في المنظمات . أما المتغيرات التنظيمية فلها أيضا دورها الذي يساهم ويشارك في تحديد النمط السلوكي للفرد في المنظمة . وعلي ذلك فان العاملين أو المتغيرين السابقين (العوامل الاجتماعية والبيئية التنظيمية) يؤثران علي سلوك الفرد وهما يمثلان المحددات البيئية لسلوك الفرد بالمنظمة .

---

* العامل (Factor) هو هذا التعبيرعن الخصائص المجردة التي تجمع بين الأفراد دون ان يكون لها هذا الوجود الواقعي المادي المحسوس ، اما مايمكن أن يكون لها هذا الوجود ال،اقعي المادي المحسوس ، اما مايمكن أن يكون له وجود فهو مجموعة من المعطيات إو النظام المعين الذي ينطبق عليه مفهوم العامل. يرجع في ذلك الي :

- صفوت فرج ، التحليل العاملي في العلوم السلوكية (القاهرة : دار الفكر العربي. ١٩٨٠).

واذا كانت الفروق الفردية بين الأفراد لها تأثيراتها في تحديد أنماطهم السلوكية بالمنظمات ومستويات ادائهم، فان الفروق بين الرجال والنساء في العوامل السابق الاشارة اليها سيكون لها تأثيرها في تحديد وتشكيل الانماط السلوكية لكل منهما في التنظيم ومن خلالها يتضح درجة تأثير الفرد في الآخرين ودرجة تأثير الآخرين في الفرد.

٤-أساليب قياس السلوك في المنظمات :

ان الأسلوب العلمي لدراسة السلوك وتحليله يتطلب :

- تحديد العوامل المؤثرة في السلوك .
- قياس العوامل المؤثرة في السلوك .
- دراسة وتحليل العلاقة التبادلية بين العوامل المؤثرة في السلوك واتجاهات تأثيرها علي عملية التفاعل السلوكي.
- محاولة التنبؤ بتأثير العوامل محل البحث علي السلوك مستقبلا .

وهناك العديد من أساليب القياس المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي ومن هذه الأساليب استخدام قوائم الاستقصاء بمختلف اشكالها وتصميماتها والتي عادة ماتستخدم في الحصول علي بيانات أو قياسات خاصة بالاتجاهات، الدافعية، الشخصية، الادراك .[١]

ويستخدم أسلوب المقابلات سواء كانت مقننة أو غير مقننة لتحديد الابعاد الهامة للمشكلة السلوكية محل البحث وجمع البيانات عنها [٢].

(1) Fred Luthans, Op. Cit., p. 52 .
(2) Idem..

والطريقة الثانية من طرق البحث والقياس في العلوم السلوكية عموما هي الملاحظة وتتميز الملاحظة عن غيرها أنها تسجل أنماط السلوك في الواقع العملي وفي نفس الوقت الذي يتم فيه وتزداد القيمة العملية للملاحظة في الحالات التي يزداد فيها احتمال مقاومة الأفراد لما يوجه اليهم من اسئلة ، الا انه من الصعب في كثير من الحالات استخدام الملاحظة خاصة في الحالات التي يصعب فيها التنبؤ مقدما بحدوث السلوك موضع الدواسة [١].

وتعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة من اساليب قياس السلوك في المنظمات، وذلك من خلال دراسة لوائح العمل الداخلية للمنظمة ، ،تحليل السياسات التنظيمية ، وتحليل محاضر جلسات مجلس الادارة بالمنظمة . أيضا تحليل البيانات الخاصة بالسجلات المختلفة مثل سجلات الانتاجية والسجلات المالية وما يمكن أن تدل عليه المؤشرات المستخلصة منها مثل العائد علي الاستثمار ، معدلات الربحية ، الخسائر ، أخطاء التنبؤ، الاحتياطيات المالية ، ملاحظات البنك ، كما أن سجلات الأفراد يمكن ان تكون مؤشرا للعديد من المشكلات أو الأنماط السلوكية في المنظمات مثل دراسة معدلات دوران العمالة ، الغياب ، الحوادث، الترقيات، التنقلات والاحالة الي المعاش [٢].

ان الأساليب السابقة ذات أهمية وفائدة ويمكن معالجاتها احصائيا والتوصل الي نتائج ذات أهمية وفائدة ودلالة . وبالرغم من ذلك فان الأساليب السابقة غالبا ماتواجهها كثير من المشكلات التي تؤثر علي دقة النتائج التي يمكن التوصل اليها من

---

(١) نجيب اسكندر ابراهيم وآخرون ، الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي ، الطبعة الثالثة، القاهرة، دار النهضة العربية ، غير محدد سنة النشر) ص ص ٤١٠ - ٤١١.

(2) Fred Lthans, Op. Cit., p. 53 .

خلال التحليل الاحصائي لقوائم الاستقصاء، أو غيرها من الأساليب [١]، كما أنه من الصعب استخدام هذه الأساليب أو بعضها كأسلوب للتنبؤ طويل الأجل في دراسات السلوك التنظيمي .

بدراسة أساليب أخري للقياس ، وجد أن اسلوب دلفاي من الأساليب التي يمكن أن تستخدم - بدرجة ثقة كبيرة - في عمليات القياس السلوكي بالمنظمات حاليا ومستقبلا . وتتلخص فكرة هذا الأسلوب في اختيار مجموعة أو مجموعات من المبحوثين تتوافر فيهم خصائص معينة، وتصمم القوائم لتشمل العوامل محل القياس ويقدم المبحوثين تقديراتهم الفردية ويتم فحصها ومراجعتها بواسطة الباحث . وعن طريق جولات مع المبحوثين يتم تحديد العوامل محل القياس، واهميتها النسبية باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة .

بدأ انتشار هذا الأسلوب في أوائل السبعينات من هذا القرن ،ثبت نجاحه وفعاليته في البحوث والدراسات السياسية ،الاجتماعية والادارية وأصبح يتمتع بدرجة كبيرة من القبول العلمي نادرا مايتمتع به كثير من المناهج العلمية الأخري.[٢] .

ومن مميزات أسلوب دلفاي أنه طريقة لتجميع وتقويم الاراء المستقلة للخبراء حيث يتم تصميم برنامج دقيق يشمل التساؤلات الخاصة بالمشكلة ويقدم للخبراء علي شكل قائمة استقصاء ويراعي أن يشغل كل خبير حجرة مستقلة حيث يستوفي القائمة متضمنة تقديراته فيما يتعلق بالجوانب الهامة في مجال التساؤلات الموجودة بالقائمة وعلي ذلك يمكن تجنيب عيوب المناقشات التي تحدث اذا كان الخبراء أو المبحوثين

---

(1) Emory, W., Business Research Methods (Homewood , Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1980), pp. 126 - 128 .

(2) Linston, H. and Truuoff, M., The Delphi Me Method: Techinques and Applications (London: Wesley Publishing Co., 1975), pp. 3 - 6.

يجتمعون في ندوة أو مؤتمر . يضاف الي ذلك ان الخبراء لايعرف كل منهم الآخر، وعادة مايكون هناك تدفق للأفكار وتتزايد فرص ايجاد حل للمشكلة ولاينساق الفرد مع آراء المجموعة بناء علي غريزة التقليد .

خطوات أسلوب دلفاي : (١)

الخطوة الاولي :

تتعلق بتحديد المشكلة السلوكية التى تواجه ادارة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها.

الخطوة الثانية :

تحديد مجتمع الخبراء، أو المبحوثين في أسلوب دلفاى، وهم الاشخاص الذين سوف يقومون باعطاء تقديراتهم للعوامل محل القياس. وعملية اختيار المستقصى منهم لها اهميتها بالنسبة لنجاح اسلوب دلفاى. وهناك عدة معايير تؤخذ فى الاعتبار عند اختيارهم حيث ينبغى ان يتوافر لديهم معرفة اساسية بمجال المشكلة وقادرين على تطبيق هذه المعرفة ولديهم درجة عالية من الموضوعية وان يكون لديهم الوقت والرغبة للاشتراك فى علمية الاستقصاء.

الخطوة الثالثة :

وهى تتعلق باعداد قائمة الاستقصاء فى اسلوب دلفاى، وهناك منهجين لإعداد قائمة الاستقصاء في هذا الأسلوب. يتلخص المنهج الأولى في وضع التساؤلات الخاصة بالمشكلة فى عبارات محددة ويطلب من المستقصى منه ابداء رأيه من حيث الموفقة أو عدم الموافقة. ففى حالة الموافقة فانه يقدر الاهمية النسبية لمضمون العبارة حاليا وتوقعاته المستقبلية.

---

(1) Tersine, R. and Riggs, W. The Delphi Techniques: A Long-RAnge Planning Tool, Business Horizons, 1976, 19 (2), 51 - 56.

المنهج الثانى لاعداد قائمة الاستقصاء هو أن تعرض المشكلة على شكل تساؤل أو اكثر، هذا مع محاولة التحديد الواضح للمشكلة ويطلب من المستقصى منه وضع تقديراته حاليا ومستقبلا. وبصرف النظر عن اتباع المنهج الاول أو الثانى فانه ينبغى ان يرافق بقائمة الاستقصاء صفحة ارشادية توضح كيفية استخدام قائمة الاستقصاء.

الخطوة الرابعة :

تتعلق بعملية الاستقصاء، حيث تتم مقابلات ميدانية مع مجموعات المستقصى منهم المشتركين في اسلوب دلفاى ويتم تعريفهم بهدف الدراسة والمشكلة محل البحث والدور الذى يلعبونة فى حل المشكلة ويطلب من كل مستقصى منهم وضع تقديراته لكل عبارة من العبارات.

ويقتضى اسلوب دلفاى ان يتم جمع تقديرات المستقصى منهم وحساب الوسط والانحرفات المعيارية، ثم تعاد اجابة المستقصى منه صاحب التقديرات ذات الانحراف الكبير عن الوسط الحسابى لتقديرات المستقصى منهم، ولأن الوسط يعنى ان هناك ارقام أعلى منه وأرقام أقل منه فان المستقصى منه صاحب التقديرات ذات الانحراف الكبير هو الذي يعيد النظر فى رقمة سوف يفكر في الاسباب التى دفعت غيره الى أن يعطى أرقام أكبر منه واذا كان رقمه أعلى من الوسط فانه تشغله الأسباب التي دفعت غيره الى أن يعطى أرقام أدنى منه [1].

اذا كان هناك اتفاق بين المستقصى منهم بشكل عام بالنسبة لكل جوانب المشكلة وهناك تقارب في تقديراتهم فانه يتم اعداد التقرير وليس هناك داع لمقابلات ميدانية أخرى.

---

(١) محمد يسن وابراهيم درويش، المشكلات الادارية وصناعة القرار (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٥)، ص ١٨٩.

واذا لم يكن هناك اتفاق بين المستقصى منهم تتم لقاءات ميدانية للمرة الثانية حيث يطلب من المستقصى منهم تقديم تقديراتهم للمرة الثانية ثم تراجع وقد تكون هذه التقديرات مشفوعة بأسباب موافقتهم وأسباب عدم موافقتهم مع الآراء الاولى. وهذه التغذية العكسية الهدف منها هو الوصول الى معلومات اضافية، وعلى ذلك يتاح امام المستقصى منهم معلومات أكثر.

تؤخذ الارقام للمرة الثانية ثم يتم حساب الوسط الحسابى ويستخرج وسط من متوسطات المرة الاولى والمرة الثانية واذا لم يحدث اتفاق بين تقديرات المستقصى منهم للمرة الثانية، تعرض للمرة الثالثة والهدف من هذه اللقاءات الميدانية المتتالية هو الوصول الي رقم يمثل وجهة نظر المجموعات المختلفة ويمثل الاتجاة العام للمستقصى منهم[1].

الخطوة الخامسة :

وتتعلق بعلمية التحليل الاحصائى لتقديرات المستقصى منهم ودراسة الفروق بين المجموعات المختلفة من المستقصى منهم فى تقديراتهم للعوامل المؤثرة فى المشكلة السلوكية محل الدارسة حاليا ومستقبلا وأيضا التعرف علي على ما اذا كانت هناك فروق جوهرية فيما بين العوامل محل القياس ودرجة تأثيرها فى المشكلة السلوكية محل الدارسة حاليا ومستقبلا.

(1) Tersine, R. snd Riggs, W. Op. Cit., pp. 53- 54.

أسئلة وتطبيقات
علـــى الفـــصل الأول

السؤال الأول:

قارن بين المناهج المختلفة لدراسة السلوك الإنسانى بالمنظمات؟

السؤال الثانى :

ماهو مجال السلوك التنظيمى؟

السؤال الثالث:

هناك بعض الآراء التى ترى أن المشكلة الأساسية التى قد تواجه كثير من المنظمات هى إدارة سلوك العاملين بالمنظمات.

وضح رأيك فى هذا الصدد.

السؤال الرابع:

ماهى العوامل التى تؤثر فى سلوك العاملين بالمنظمات؟

السؤال الخامس:

ناقش بعض أساليب قياس السلوك فى المنظمات؟

الفصل الثانى

الشخصية

فى هذا الفصل

١/٧ - المكونات الجسمية.

٢/٧ -المكونات العقلية.

٣/٧ - المكونات الوجدانية.

٤/٧ - المكونات الإجتماعية والثقافية.

٨ - قياس ودراسة الشخصية.

١/٨ - إختبارات المواقف العملية.

٢/٨ - إختبار الإسقاط.

٣/٨ - إختبارات الأسئلة.

الفصل الثاني
الشخصية

مقدمه :

يستخدم كل منا تعبير «الشخصية في اليوم الواحد مرات عديدة ، فأحياناً نقول « أن فلانا » شخصية مزعجة « أو أن فلانه شخصيتها جذابة أو يعجبني شغل محسن ، ولكن شخصيته غير مريحة أو لن ينجح فلان في أدارة العمل لان شخصيته ضعيفة " ورغم أن كلامنا يستخدم التعبير بحرية وببساطة شديدتين فأننا قد لانتفق كثيرا حول مدلول الاصطلاح ناهيك عن مكونات الشخصية القوية أو الناجحة أو عن الاسباب المسئولة عن كون شخصية مابالشكل الذي هي عليه.

هذا الفصل يستهدف القاء بعض الضوء علي مفهوم الشخصية وتكوينها، وإستعراض مقارنه النظريات المختلفة التي حاولت تفسير مفهوم الشخصية [١] .

٢- ماهي الشخصية ؟

الشخصية هي كل الخصائص والصفات التي تجعلك شخصا فريدا مختلفا عن أي شخص آخر ويشمل مفهوم الشخصية أهدافك وخططك وحتي ردود فعلك التي تجعلك مختلفا عن الشخص الحالي بجوارك ، أن شخصيتك هي نتاج لقدراتك التي ولدت بها وخبراتك السابقة ، بالاضافة الي مايحدث لك في موقعك بالمنظمة أو بالمدرسة ، أو في أي مكان أخر.

---

(١) مصادر هذا الفصل المرجعين التاليين :

أ. د صديق محمد عفيفي ، محاضرات في العلوم السلوكية (شبين الكوم ، مطبعة الولاء ، ١٩٨٢) ص ١٥٠-٣٥٠

(٢) أ. د صديق محمد عفيفي ، والعادل عطية رحيم ، محاضرات في العلوم السلوكية (شبين الكوم ، مطبعة الولاء ، ١٩٨٧ ص ٢١٧-٢٥٢.

وهناك بعض الخلاف حول ماأذا كانت الشخصية بدرجة أكبر نتاجا لقدراتك وخصائص موروثة ، أم نتاجا للعوامل والظروف المحيطة وأذا قبلنا وجهة النظر الاولي فأن أساليب وطرق أختيار الافراد أكثر أهمية لضمان نجاح الادارة من أساليب وطرق وبرامج التدريب أو طرق ونظم الحوافز والمكافآت وبالتالي فأن مستوي الاداء لفرد مالايمكن تعديله أو تحسينها، بينما أذا قبلنا وجهة النظر الثانية يصبح هناك مجال كبير لتحسين الاداء ومحاولة التأثير في البيئة المحيطة من أجل التأثير في سلوك الافراد.

٣- مقارنه موجزة بين نظريتين:

لنتأمل معا شخصية نجوى مصطفي رئيسه قسم البروتوكول والاستقبالات بأدارة العلاقات العامة بمكتب السيد الوزير ونلاحظ أن نجوي أنسانه ذكية ، تميل الي الهجوم والحركة في سلوكها مخلصه لعملها، وقد أختيرت لهذه الوظيفة في ضوء شخصيتها المتحمسة وتدريبها الطويل المتميز ويتوقع لها زملائها ورؤسائها مركزا أداريا عاليا في غضون سنوات قليلة حيث تستمع نجوي بعملها تماما وخصوصا عندما يتضمن أتصالا وتفاعلا مع الناس ، وهي نفس الوقت تقدر وقتها خارج العمل وتستمع به وهي تهوي لعب التنس والرقص والرحلات الخلوية وتربية الزهور في المنزل والاستماع للموسيقي وأصلاح الاجهزة الكهربائية بالمنزل وتتلخص أهدافها في الحياة كما تقول في التوفيق بين النجاح في عملها وبين الالتزام بواجباتها أزاء زوجها وأطفالها ، السوال الآن هو ما الذي جعل نجوي هكذا ؟

ماالذي جمع هذه الاشياء من هواية الرقص الي النجاح في العمل الي هواية أصلاح الاجهزة الي الاهتمام بالزوج والاولاد - ماذا يكون شخصية نجوي مصطفي ؟

هناك أتجاهان أساسيان للاجابة علي هذا السوال · (١) نظرية السمات . (٢) نظرية الموقف ولم يجد المنظرين أيا من النظريتين مقنعا تماما ، وبالتالي ظهر أتجاه ثالث يقرب بين النظريتين ، سنتناوله بعد إستعراض نظريتي السمات والموقف.

١/٣ اتجاه تفسير الشخصية علي اساس السمات:

يؤكد هذا المدخل - في آبسط صوره - أن نجوي مصطفي قد ولدت بتركيبها هذا ، ولقد ولدت بخصائص وسمات وإستعدادات هي التي جعلتها بالطريقة التي هى عليها الآن وبالتالي فأن هوايتها للرقص وتقديرها للزوجية وأهتمامها بأصلاح الاجهزة المنزلية كلها نتاج لتلك الاستعدادات التي ولدت بها نجوي ، وربما كان أهتمامها وحبها للآختلاط بالناس راجعا الي أنها منذ الميلاد قد تعرضت للاختلاط وليس الانفراد ، وهي تهوي أصلاح الاجهزة الكهربائية لانها ولدت بقدرات ميكانيكية أعلي من غيرها من الناس الذين لايهمون أصلاح الاجهزة .

بعبارة أخري فأن مدخل السمات يؤكد علي التركيب البيولوجي والعمليات الكيماوية البيولوجية التي تفاعلت لدي بدء تكوينها والتي جعلتها علي أستعداد للتصرف بطريقة معينه عندما تكبر وتنضج ، وبالتالي فلا داعي للاهتمام بالموثرات الموقفية في حياة نجوي ولا لتأثيرها عليها .

وفي الحقيقة فأنه ليس هناك تقبل عام لنظرية السمات ولكن ضيق نظرتها وتعصبها ساهم في تغذية بعض الاتجاهات المعاصرة والتي تحاول تفسير وتقويم درجة ذكاء البيض والسود والتي تفسر الفروق المشاهدة بأسباب بيولوجية تركيبية وليس لاسباب تتصل بالبيئة أوالخبرات أو التعلم. ويحاول أنصار هذه النظرية تفسير كل السلوك الاجتماعي في ضؤ التركيب البيولوجي وهو إتجاه متطرف الي حد ما .

في نفس الوقت هناك صيغ معدلة من نظرية السمات ربما تفيد المديرين والمنظرين علي السواء وهي التي تركز علي الخبرات المبكرة للفرد في طفولته كمحددات لسلوكه في الفترات اللاحقة من حياته.، وبالتالي فأن شخصا ماقد يكون قائدا فعالا ومتفوقا لانه لحسن الحظ كان أكبر أخوته أو أنه شارك في طفولته في معسكرات أو أستمع بحياة منزلية مناسبة.

وعلي أي الاحوال فأن أنصار مدخل السمات - سواء فسروا الشخصية بمكونات مورثه أو بخبرات في الطفولة يطلبون منا أفتراض أن شخصية شخص ما يكون محددة قبل أن نقابله ونتعامل معه وليس هناك مجال لتغيير شخصية الفرد أو تدريبه علي أن يكون مختلفا عما هو ، وبالتالي فأن عظماء الرجال يولدون ولايصنعون ، والاذكياء يولدون ولايصنعون والمدير الفعال يولد ولايصنع ، التوصل الي المدير الناجح يتوقف علي فراستنا في أختيار الاشخاص ، وبالتالي فلا فائدة من بذل الجهد في مجال التدريب أو تطوير بيئة العمل من أجل تحسين الاداء.

٢/٣ إتجاه تفسير الشخصية علي اساس الموقف:

يؤكد أنصار هذا الاتجاه أن الشخص الواحد تكون له شخصيات عديدة - بتعدد المواقف التي يكون فيها ، وبالتالي فأن البيئة المحيطة أو الموقف الاداري هو الذي صنع نجوي مصطفي وهو الذي جعل شخصيتها علي النحو الذي هي عليه وأذا وضعت نجوي في موقف آخر وبيئة أخري فأن أبعادا أخري من شخصيتها ستظهر ، ويفسرون حب نجوي للناس في ضوء حب زملاتها لها، ويفسرون حبها للرقص في ضوء خبراتها مع خطيبها قبل الزواج ، ويفسرون حبها لاصلاح الاجهزة في ضو المقرر الدراسي الناجح الذي أخذته حول ميكانيكا الاجهزة قبل ذلك .

ويعد تاريخ حياة الفرد العامل الاساسي في عملية الشخصية من قبل كل أنصار نظرية الموقف ، علي أنهم يؤكدون أن تاريخ حياة الفرد هو أساس هام لشخصية الفرد الحالية في حدود مدركاته الحالية عن خبراته الشخصيةالسابقة ، وبما أن الذاكرة ليست دقيقة دائما فأن ماتتذكره هو الذي يحدد شخصيتنا بصرف النظر عن عدم دقة أو تشويه تلك الذكريات فلايهم ما أذا كان الشخص قد ضرب بالفعل وهو طفل ، أذا كان مايتذكرة هو قد ضرب ، أي أن المدرك الحالي هو ماسوف يقود أفكارنا وأفعالنا .

يؤكد أنصار إتجاه الموقف أن سلوك الشخصية في موقف معين يتحدد تبعا لذلك الموقف – سواء كان الدور هو مدير أو عضو في عائلة أو زميل في فريق كرة القدم ، وبالتالي فأن الشخصية متغيرة ومتعددة ، والشخص ليس مجرد فرد واحد وأنما هو مجموعة من الشخصيات التي قد تظهر أي منها حسب الظروف والمواقف . ولذلك يطلق البعض علي أتجاه الموقف أتجاه روح اللحظة ".

ويترتب علي هذا الإتجاه نتائج عديدة من الزاوية الادارية عكس تلك المرتبة علي أتجاه السمات ، فأولا يصبح التأثير في البيئة وتغيير عناصر الموقف أحد أهم أدوات الأدارة في محاولتها لزيادة الفاعلية ، ولايصبح الاختيار وطرقه وأساليبه هي أهم عامل في صنع النجاح ، وأنما يصبح التدريب ونظم الحوافز وسلوك زملاء العمل هي العوامل الهامة في تحديد مستوي الاداء .

٣/٣ اتجاه تفسير الشخصية علي اساس متعدد ومركب :

ربما كان هناك بعض التطرف في كلا النظريتين السابقتين وهذا مأتاح المجال لوجهة النظر الثالثة تحاول التقريب بينهما وسنتناولها بشيء من التفصيل في موضع لاحق من هذا الفصل، وبعد تناول إتجاه السمات وأتجاه الموقف بشيء من التفصيل.

٤ - نظريات السمات:

من أكثر نظريات السمات أفادة للمديرين نظريات فرويد وفروم وماسلو، وسوف نتناول نظريتي فرويد وفروم هناعلي أن نعالج نظرية ماسلو ضمن معالجتنا لموضوع الدافعية في محاضرة قادمة .

١/٤ نظرية فرويد:

قد يكون هناك بعض الخطأ أو التحريف في عرض أفكار فرويد ومعتقداته ، ولكن المؤكد أن تأثير أفكاره هائل ، وأي مناقشة للشخصية لابد أن تتطرق عاجلا أو آجلا الي أفكار فرويد.

إقترح فرويد مفهوم ثلاثيا للعقل ومفهوم ثلاثيا للشخصية لتفسير جذورتطور الشخصية ، ففي العقل قال أن هناك مستوي الشعور ، ومستوي ماقبل ومستوي اللاشعور في عقل كل فرد.

في مستوي الشعور توجد الافكار والمشاعر والذكريات وغير ذلك من التصورات عن الوقائع التي يمكن للشخص أن يستدعيها لادراكه بسهولة "كعنوان مسكنك - أو أسم زميلك بالمكتب - أو عمر طفلتك) وهذا الجزء يمثل شريحة فقط من المحتويات العقلية.

وفي مستوي ماقبل الشعور توجد أيضا مجموعة من الافكار والمشاعر والذكريات ، ولكنها لايمكن أستدعاؤها بنفس السهولة لادراكنا الحالي(مثل عنوانك السابق ، أسم مدرس الجغرافيا لأيام كنت في المدرسة ، أو رقم تليفونك السابق) ومثل هذه المحتويات يمكن أستدعاؤها وتذكرها ولكن ببذل بعض الجهد والارادة.

أما جزء اللاشعور من العقل فهو يحتوي علي الجزء الاعظم من أفكارنا ومشاعرنا وذكرياتنا ، ومع ذلك فأن محتويات هذا الجزء من العقل لايمكن أستدعاؤها للذاكرة بسهولة أو برغبتنا أو في أي صورة أخري (الا أذا كنا مع محلل نفسي) ويحتوي هذا الجزء من العقل علي الكثير من الخبرات والذكريات والمشاعر غير السارة التي مر بها الشخص حتي وقت معين في حياته ، ولقد أهتم فرويد - علي وجه الخصوص - بذلك الجزء الذي تكون خلال الطفولة المبكرة.

ولأن بعض هذه المشاعر غير سارة ومهدد فأن الناس يبذلون جهدا سيكولوجيا كبيرا في منعها من الوصول الي أدراكهم الحالي وذلك لتجنب الالام النفسية التي قد يتعرضون لها أذا تذكروها، وبناء علي ذلك فأن الناس يظهرون فقط نمو ثلثي أنفسهم، أما الثالث فهو غير متاح للفحص أو الملاحظة ، رغم أنه يؤثر علي السلوك الواعي أو المتيقظ الي حد كبير كحالات سقطات اللسان التي تنبيء بما في داخلك مثلا.

ومفهوم فرويد عن الشخصية مواز لهذا المفهوم عن العقل وأن لم يكن مربوطا به ، وطبقا لتفكير فرويد فأن الجزء الاول من الشخصية لدي الطفل هو الـ id وهي مجموعة القوي والطاقة الغريزية الموجهة نحو أستمرار الحياة ، وتعني بأشباع الحاجات الجسمية كالجوع والعطش ولكنها لاتستطيع التفرقة بين الحقيقة والخيال ، ولاتأخذ في الحسبان العرف الاجتماعي أو القوانين أو العادات أو حقوق الاخرين .

أما الجزء الثاني فهو ال ego ويتكون خلال السنين الاولي من حياة الطفل كنتيجة لعجز ID عن التمييز بين الحقيقة والخيال فهي تقرب حاجات ال ID الي متطلبات الواقع وهي تفرق بين الحقيقة والخيال ، وهي تعودنا الي الاسلوب العملي لاشباع أحتياجاتنا علي أنها وأن كانت تفسر وتمنطق وتحسب وتسبب فأنها تفتقر تماما الي الجانب الخلقي أو الضمير فال ID تفكرفي أهدافها التي تريد أشباعها كالجنس والشهوة وال ego تفكر في كيف تشبعها بصرف النظر عن البعد الخلقي لها.

أما الجزء الثالث والاخير للشخصية فهو الذي يتكون في النهاية ربما بعد تخطي الخامسة من عمر الطفل، وهو الـ Suprego وهو يمثل كل القواعد والعادات والانماط السلوكية والتقاليد التي يلقنها الأباء للابناء وتشمل المحرمات أجتماعيا ونظم المكافآت والعقوبات التي علمها لنا أباؤنا وهي لذلك قد تكون علي طرف نقيض مع الـID.

وكنتيجة للتناقض بين الـ id والـ Superego فأن الـ ego تتوسط بينهما وتحاول أشباع كل منهما في حدودالممكن وتوفق بينهما في حربهما المستمرة عن طريق المسلك الوسط الذي تسلكه في رشد ووعي ، وقد ينتج عن هذا الصراع وذلك التوفيق بعض التعقيدات في الشخصية.

ويمكن أيجاز أهم مايؤخذ عن فرويد عن تطور الشخصية وعملية الشخصية في ثلاث نقط:

- أن جزءا كبيرا من مكونات شخصيتنا بتواجد في العمليات اللاشعورية ، ولا يمكن أن يعرف مباشرة بواسطتنا .
- أن الكثير من شخصياتنا قد تحدد قبل بلوغنا من العمر ٥ أو ٦ سنوات ، ولايمكننا أن نفعل شئا أزاء مالايعجبنا من هذا الجزء من شخصيتنا .
- أن هناك أغراضا وأهدافا لافعالنا ورغبتاتنا الواعية مختلفة عن تلك التي نسمح لانفسنا أن تدركها ، فقد نبرع في عزف البيانو ليس لرغبة داخلية في التفوق، وأنما لتفريغ طاقة لدينا غير مرغوبة أجتماعيا ويجب أن نوجهها وجهة مقبولة أجتماعيا .

٢/٤ نظرية فروم :

يقول فروم أن الانسان يشعر بالوحدة والعزلة لانه غريب عن الطبيعة وعن الاخرين ، وكلما أزدادت حرية الفرد كلما أزدادات وحدته وبالتالي تصبح الحرية طرفا

سلبيا يود الافراد الهروب منه ، ويكون الهرب الي الامان ، الي مسايرة السلطة أو الي ترك الاخرين يوجهونك وقد يكون الهرب الي الحب المشترك أو العمل المشترك.

ويرى فروم المجتمع علي أنه محاولة من الناس لحل مشكلة التناقض الاساسية للانسان - أنه جزء من الطبيعة وأنه منفصل عنها في نفس الوقت ، بمعني أن الانسان حيوان من منطلق أن له حاجات فسيولوجية ، ولكنه أيضا أكثر من حيوان ، لأنه ذاته ، ويسبب ، ويجب ، وفي هذا يشترك في القليل مع الحيوان.

وبناء علي أحتكاك الفرد بالمجتمع أستخلص فروم عددا من أنماط لشخصية حصرها في خمسة أعتبر أنها الاكثر انتشارا في المجتمع الرأسمالي الغربي:

- المستجيب receptive وهو الذي يميل الي الاندماج مع الاغلبية ومسايرة الاخرين والاستجابة الشديدة للسلطة ، وهو غالبا يسيطر عليه أحد ولايسيطر هو علي أحد.
- المستغل Esploitative، هو الميكيافيللي الذي يستخدم الاخرين - عادة علي حسابهم لمصلحته الشخصية ، وهو يحسب بدقة ويناور ولايكترث لاحد ، ويعبر عن هذه الشخصية شعار الغاية تبرر الرسيلة ، الذي إبتكره ميكيافيللي قبل عدة مئات من السنين .
- الامتلاكي Hoarding ، وهو يسند قيمة كبيرة للنجاح طالما أنم النجاح يقاس بالممتلكات والحقوق الخاصة وهوو يهوي جمع الممتلكات المادية والسيكولوجية والشخصية والعاطفية .
- التسويقي Marketing وهو يبادل أي شيء مقابل الانتفاع بما في ذلك النواحي الجسمية أو السيكولوجية أو العاطفية ، فهو يبادل الحب بالحب أو الصداقة بالمركز والمكانه بنفس طريقة مبادلة السيارة بالنقود وهو لايشارك في التفاعل مع الاخرين الا إذا كان الثمن مناسبا.

- المنتج Producing وهو الشخص المكتمل تطورا في رأي فروم وكل أبعاد شخصيته تعمل فهو قادر علي أن يكون مستجيبا أو أمتلاكيا أو مستغلا أو تسويقيا دون أن يسيطر عليه نمط واحد وهذا الشخص منتج وقادر علي المشاركة في الحب وفي العمل الخلاق مع الاخرين.

هذا ويعتقد فروم أن المجتمع أساسا هو السيء في حين أن الافراد يولدون بطبائع طيبه . والمجتمع هو الذي يشوها ونلاحظ أن الانماط الاربعة الاولي عند فروم هي أنماط غير فعالة وغير منتجة مفيدة ، وأن النمط الخامس فقط هو المنتج، وحل المشكلة في رأية هو أن يعيد تشكيل المجتمع ، فأذا كانت بيئة العمل مثلا محبطة وغير منتجة فلابد من إعادة صياغتها، فالمشكلة ليست في أي نمط للشخصية وأنما المشكلة في الظروف التي تطورت فيها هذه الانماط والظروف التي يعمل فيها الاشخاص والتي أظهرت هذه الانماط . ومن هذا المنظور فإن نظرية فروم تمهد الطريق لنظرية الموقف.

٥- نظريات الموقف:

لايسند أنصار هذه النظرية أهمية خاصة للخصائص الموروثة للفرد أو خبراته السابقة أو تفاعلاته مع المجتمع ككل في مجال تفسير الشخصية ، وأنما يقولون أن شخصية الفرد تتأثر الي حد كبير جدا بالعوامل المحيطة بالموقف الجاري ، ولعل أهم بعدين في أي موقف جاري هما البعد الخاص بظروف البيئة المحيطة والبعد الثاني الخاص بالاشخاص المشاركين في هذا الموقف ، أي أن مشاعرنا بموقف ما ومدركات الاخرين عن نفس الموقف تؤثر فينا بلا شك.

١/٥- *اثر البيئة المحيطة:*

من بين الافكار الشائعة في مصر أن أهل الصعيد لهم مظاهر سلوكية تختلف عن أهل الوجه البحري ، وكلاهما مختلف عن سكان القاهرة ، وبمعني أن كل منطقة

تنتج أنماط سلوكية مختلفة تتوافق معها ، وكثيرا مانسمع أن " شخصية" الرجل الصعيدي مختلفة عن "شخصية" الرجل القاهري أو "البحراوي" .

ويقال أيضا أن من يعيشون في المصحات العقلية أو المستشفيات العادية أو السجون تتأثر شخصياتهم بتأثر مكونات البيئات المحيطة بهم . وهناك بعض الابحاث التي لاحظت أن "الجنون" يمكن أن يتزايد في المصحات العقلية وأن "الاتجاه الاجرامي يمكن أن يتزايد لدي الشخص عندما يدخل السجن ويقضي وقتا في بيئة السجن ، وهكذا ، بمعني أن البيئة المحيطة تفرض علينا التصرف والسلوك بشكل يتوافق معها والا تعرضنا لعقاب البيئة ، وعلي ذلك فأنه يمكن التأثير في شخصيات الافراد من خلال التأثير في البيئة ، كما أن النجاح في أي بيئة أو موقف معين يتطلب من الشخص أن تتوافر فيه مظاهر معينه للشخصية مختلفة عن موقف آخر ، ومن المؤكد أن النجاح في بيئة المستويات الادني من التنظيم يتطلب شخصية مختلفة عن تلك التي يتطلبها النجاح في المستويات الاعلي من التنظيم.

٢/٥- اثر نظرة الاخرين لنا ومدركاتهم عنا:

لعل لنظرة ومدركات الاخرين عنا آثر أكبر علي شخصياتنا من العوامل الخاصة بالبيئة المحيطة ، وتقول أحدي نظريات الموقف المتطرفة labelling Theory أن الاشخاص الاخرين ذوي الاهمية لنا - كالآباء ، والرؤساء والأصدقاء - لكي يبسطوا بيئاتهم هم وينظموا أفكارهم عنا يخلعون علينا بعض الصفات أو العلامات المبينه la-bels تعرفهم بنا ، وبالتالي فقد تكون سلوي لطيفه وجذابة وطموحه ويعتمد عليها. بينما قد يكون أحمد كسولا وغريبا ومتعبا . وتقول النظرية أن المصدر الرئيسي الذي نحصل منه علي المعلومات عن أنفسنا هو ردود أفعال الاخرين ، أي أن النظرية التي ينظر بها الاخرين الهامون الينا تؤثر علي نظرتنا لانفسنا وردود أفعالهم نحونا تؤثر علي ردود أفعالنا نحو أنفسنا.

وعلي ذلك فمن العلامات المبينه labels أو الصفات التي يسندها الاخرون لنا نحصل نحن علي الكثير من المعلومات للاجابة لانفسنا عن التساؤل حول من نكون ، وبالتالي فأن وصف المدير لمرؤسه بالغباء والكسل بصفة متكررة قد ينتج في النهاية شخصا غبيا وكسولا في سلوكه وفي شخصيته.

ولاثبات وجهة النظر تلك قام باحثان أمريكيان بتجربة طريفة حيث أجروا أختبار علي مجموعة من تلاميذ المدرسة لهم نفس مستوي القدرات العقلية ، ثم أختاوا منهم ٢٠ ٪ ليس لهم أي تميز علي غيرهم من الناحية العقلية ، وقالوا للمدرس أن هذه المجموعة يتوقع لها نبوغا كبيرا ، وأن المدرس أعطاهم تقديرات أعلي من غيرهم والاكثر من ذلك أن التلاميذ أنفسهم بدأوا يحققوا نتائج أعلي من أختبارات الذكاء ، أي أن التلاميذ الذين توقع لهم المدرس أن يكونوا متفوقين تفوقوا بالفعل ، وهذا مايحاول أنصار النظرية أثباته.

وفي تجربة أخري أخذت ثلاث مجموعات من مرضي مستشفي الامراض العصبية لهم نفس مستوي الحالة المرضية ، وأجري عليهم نفس الاختبارات ، ولكن قيل للمجموعة الاولي أنه أختبار روتيني في العمل ، وقيل للثانية أنه لتحديد ماأذا كان المريض قد شفي ويأمر بخروجه من المستشفي، وقيل للثالثة أنه لتحديد مدي التدهور في الحالة الصحية والتي تستوجب نقلهم لعنبر آخر مع مزايا أقل ومعاملة أسوا . وكانت النتيجة أن المرضي من المجموعة الاولي لم يتغير سلوكهم ، في حين أن مرضي المجوعة الثانية والثالثة تغير سلوكهم نتيجة توقعات الناس عنهم ، فساء مستوي المجموعة الثانية ليتجنبوا الاخراج من المستشفي باعتبارها مكان أمن ومريح، وتحسن مستوي المجموعة الثالثة ليتجنبوا النقل لعنبر أسواء . وعلي ذلك يبني أنصار النظرية أراءهم بأننا الي حد كبير نكون مايرانا الاخرون وأننا سنغير سلوكنا ليتوافق مع توقعات لاخرين عنا.

والنتائج المترتبة علي نظريات الموقف واضحة ، فأذا نظرنا الي زميل نظرة سلبية ، فأننا نكون قد خلقنا له بيئة لها توقعات سلبية فأذا أعتبرنا مثلا سهير من الصعب العمل معها وعاملها زملاؤها علي هذا النحو ، فالاغلب أنها ستكسب هذه الشخصية بالفعل ، وتجسم الصورة التي رسمهالها الاخرون .

ولايجب أن نستنتج من ذلك أن أسناد الصفات الطيبة "والعاملات المبينه" الجيدة للإفراد سيحل المشكلات ، فالنظرة الايجابية قد تسهم في تغير الشخص الي الأحسن ، ولكن ليس بالضرورة.

وفي حين أن نظرية السمات كانت تؤكد أننا كما ولدنا أو أننا نتشكل حسب خبراتنا المبكرة ، فأن نظريات الموقف تؤكد أن الظروف المحيطة والعوامل الاجتماعية تنتج نمط الشخصية الذي نشاهده في أي شخص ، وأن الشخص يتأثر بنظرة الاخرين اليه ويتغير ليتوافق مع هذه النظرة أي أن البيئة هي التي تجعلنا بالطريقة التي نحن عليها .

٦- النظريات المركبة (او المجمعة :

لعل مراجعة تايخ تطور نظرية الشخصية والمعرفة بالناس يشير علينا بأن حقيقة - الشخصية لاتكمن في السمات وحدها ، أو في الموقف وحده ، وإنما في كلاهمامعا. وهناك ٣ نظريات أساسية تتبني هذه النظرة المركبة أو التجميعية ، ونستعرضها فيما يلي من فقرات :

١/٦- مصدر السيطرة والتحكم :

تقترح هذه النظرية أنه من الممكن تمييز المديرين بتحليل مشاعرهم عن الاحداث التي تمر بحياتهم ، وأن هذه المشاعر أو وجهات النظر نتيجة لخبراتهم الشخصية السابقة ونتيجة أيضا للموقف الجاري ، وأذا أجرينا هذا التحليل فسوف نجد نوعين من الاشخاص .

فبعض الناس - وربما غالبية المديرين - يشعر بأن لهم يد طولي في مجال القدرة علي التأثير في الاحداث التي تحدث لهم وينظر هؤلاء الافراد الي الترقيات والعلاوات والمكافآت علي أنها تقع تحت سيطرتهم جزئيا وربما بالكامل - كنتيجة لاستعدادهم لبذل الجهد الكبير ، والفرص التي يخلقونها لانفسهم وبصفة عامة قدرتهم علي التعامل الناجح مع البيئة المحيطة.

ويسمي هؤلاء الافراد الذين يشعرون بأن مصيرهم بايديهم يعتمدون علي مجهوداتهم وليس علي عوامل خارجة علي سيطرتهم ، يسمي هؤلاء الافراد الخاضعين للسيطرة الذاتية Intsrnally Controolled .

وهناك نوع آخر من الاشخاص - أقل عددا ولكن له نفس الاهمية - ويشعر هؤلاء الاشخاص بأن مايصلون اليه ويحدث لهم خارج عن سيطرتهم الشخصية ، وأنما هونتيجة الحظ أو القدر أو الصدفة أو غير ذلك من القوي الخارجية التي لايمكن السيطرة عليها. ومثل هؤلاء الاشخاص اذا رقي لوظيفة أعلي أعتبر أنه محظوظ وبأن الترقية جاءت نتيجة الحظ الطيب أو نتيجة عوامل لايمكنهم السيطرة عليها علي أي حال. ويسمي هؤلاء الاشخاص الخاضعين للسيطرة الخارجية Excrnally Con troolled .

وتؤثر نظرة الشخص لدرجة سيطرته أو تحكمه فيما يحدث له تأثيرا كبيرا علي سلوكه تجاه البيئة المحيطة . فأذاكنا نواجه عملا شاقا ومتعباً ، فأن النوع الاول من الاشخاص سيزيد من وجوده ويقضي ساعات أطول في العمل ، ويحاول أن يفعل أي شيء لينجح ، آما النوع الثاني من الاشخاص فسوف يستمر في العمل علي نفس وتيرته السابقة ، ويسلم أمره للقدر مقتنعا - أو أملا - بأن النتيجة ستكون طيبه.

وإذا واجهنا الفشل في العمل ، فأن النوع الثاني من الاشخاص سيرجع الامر للخظ أو القدر أو الصدفة ، ولايشعر بالالم أو بالاحباط درجة شعور النوع الاول من

الاشخاص الذي لا يسعه إلا إعتبار نفسه المسئول عن الفشل وبأن قصور جهوده هي السبب في ذلك الفشل.

ومن وجهة النظر الادارية فأن النوع الاول من الأشخاص يحتاج للفاعلية أن نحدد له النتائج المطلوب تحقيقها مرتبطة بمستوي أدائه هو لان تلك هي النقطة الحساسة عنده، حيث يريد الشعور بأنه يسيطر علي الاحداث والنتائج ، بينما النوع الثاني قد يكون الافضل للفاعلية أن نحدد لهم أعمالا طويلة الاجل ونتائج غير مرتبطة تماما بجهودهم.

٢/٦ - نظرية الثقة:

يميل البعض منا - نتيجة لخبراتنا السابقة والموقف الجاري - في أعطاء ثقة بكلمة الاخرين ووعودهم ، في حين يميل البعض الاخر الي عدم الثقة أو الثقة الحذرة جدا فيما يقوله الاخرون ، وتؤثر هذه النظرة في أسلوب عمل المدير الي حد كبير - من زاوية كمية المراجعة والتفتيش التي يمارسها علي عمل مرؤسية ، وكمية التفويض التي يسمح بها ، وكمية الرقابة التي يضعها والتخطيط الذي يسمح به.

ونلاحظ - عمليا أن الشخص الذي لديه ثقة محدودة بالاخرين والذي يصر علي أن يؤدي كل شيء بنفسه ، لايصل في الغالب الي مستوي أداري عال في المنظمات الكبيرة التي يتطلب النجاح فيها الاعتماد علي كلمة وفعل الاخرين والثقة فيها . وبالعكس نجد أن الشخص الذي يفرط في الثقة بالاخرين قد يهمل الرقابة عليهم بالدرجة المناسبة والنتيجة أنخفاض مستوي الاداء.

والافضل بطبيعة الحال الا تفرط في الثقة ولا تقتر فيها .

٣/٦- التوجه الدافعي :

تتعلق هذه النظرة بالتفرقة بين ماإذا كان الشخص تعاونيا Coopeaator أو تنافسيا Competitor، ونجد أن التعاوني يؤمن بأن الناس الاخرين يقدرون أهمية للاهداف المشتركةوضرورة العمل معا من أجل النجاح ، والمكاسب المشتركة التي تعود علي الجميع من هذا العمل . علي أن التعاونيين أيضا قد يدركون غياب هذه الروح التعاونية لدي الاخرين.

أما المتنافس فهو عاجز عن أفتراض نية التعاون لدي الاخرين ويعاملهم جميعا علي أنهم متنافسون بصرف النظر عن توجههم الحقيقي ، ومثل هذا الشخص قد يجد صعوبة في إستثمار الأبعاد التعاونية للعمل مع الآخرين ، وهو أمر ضروري للنجاح في العمل الاداري .

كلمة ختامية عن نظريات الموقف:

تشير النظريات الثلاثة السابقة الي ثلاثة مكونات أساسية في الشخصية٦٣٠ الادارية ، ومن المؤكد - طبقا لهذه النظريات أن التوجه الدافعي ومستوي الثقة بالاخرين ومصدر السيطرة لندرك أنها كلها أمور تنتج من خبرات المدير السابقة وظروف المواقف الجارية أو تأثيرنظرة الاخرين اليه. وربما كان النجاح في الادارة مرتبط الي حدكبير بنوعية شخصية المدير طبقا لهذه الابعاد فنجد أن النجاح في الادارة عادة يتحقق للاشخاص ذوي السيطرة الداخلية وذوي المستوي المتوسط من الثقة بالاخرين ، وذوي التوجه التعاوني في التعامل مع الآخرين ، وأن النجاح يتحقق لمثل هؤلاء الاشخاص بتكرار أعلي كثيرا مما يتحقق لغيرهم .

وربما أن هذه التحليلات للشخصية تتضمن أبعاد السمات والموقف في نفس الوقت فأنك لاتجد نفسك سجين وضع معين لاخروج لك منه .... وأنما تفتح المجال

أمامك لتحسين الموقف فإذا كان عملك الحالي غير مرضي لك فعليك محاولة تغيير عملك ، أو علي الاقل تغيير الموقف في نفس عملك.

٧- نظريات الشخصية الديناميكية :

تدور هذه النظريات حول فكرة أساسية مؤداها أن شخصية الانسان عبارة عن تنظيم ديناميكي فريد ، لايمكن فهمه الا من خلال دراسة الشخص ذاته كنموذج مستقل عن كل من عداه من البشر ، وككمية ديناميكية متغيرة بصفة مستمرة ، والفهم السليم للشخصية يستوجب أن نحاول تفهم مكونات الشخصية .

١/٧ المكونات الجسمية :

لدي كل منا قدرات وصفات جسمية معينه ، وبعضنا لدية طاقات جسمية غير عادية ، في حين أن بعضنا به بعض العيوب الخلقية ، ولاشك أن توافر بعض الصفات الجسمية أو عدم توافرها يؤثر في أمكان أداء الفرد لبعض الاعمال أو عدم أمكانه ذلك ، وهذا بالتالي يؤثر علي نجاحه في عمله، ونجاحه أجتماعيا بصفة عامة وهذا مايؤثر بالضرورة في شخصيته . أن عدم نجاح الشخص أجتماعيا لابد له أن يسبب للشخص حالة من الضيق والقلق النفسي والتي تنعكس في شخصيته.

ويدخل في مدلول المكونات الجسمية الاعضاء بالجسم التي تستقبل الموثرات الحسية والجهاز العصبي والعضلات والغدد ولما كان للوراثة أثر كبير في هذه التكوينات الجسمية ، فمن الطبيعي القول بأن للوراثة آثر في تكوين الشخصية.

من جهة أخري فأن التكوين البيولوجي يؤثر علي الشخصية من خلال عمليات التفاعل الكيميائي في الجسم البشري كعمليات أفراز الهرمونات أو عمليات الهضم والدورة الدموية .... الخ .ولاشك أن أضطراب هذه العمليات أو أنتظامها يؤثر علي شخصية الانسان.

٢/٧- المكونات العقلية:

المخ هو ذلك الجزء من الرأس الذي لانراه ، ومع ذلك فربما كان هو أهم أجزاء الجسم علي الاطلاق ، وهو يتكون من ملايين ملايين من الخلايا المكونة للمراكز العصبية ، وهو الذي يحدد مدي قدرتك علي تعلم أشياء معينه أو حركات أو معلومات معينه أو عجزك عن التعلم ، وبعبارة أخري هو الذي يحدد معدل نموك وإتجاه إكتمال نضجك .. وواضح من كل ذلك أن المخ له تأثير ومؤكد علي شخصيتك ، حيث أن نشاط المخ هو الذي يمكنك من فهم الاخرين ، ومن تذكر الحقائق ، ومن تصور المستقبل، ومن تحقيق الاهداف ، وكل هذا وغيره يسهم في تكوين شخصيتك جزئيا .

٣/٧- المكونات الوجدانية :

تتحدد شخصيتك ولو جزئيا تبعا للمكونات الوجدانية ، حيث تلعب الدوافع دورها في تحديد وتوجيه السلوك الانساني ، أي أن شخصية الفرد بدوافعه وحاجاته وأنفعالاته ورغباته ، وتكون الشخصية هي نتيجة لعادات الفرد التكيفية في محاولاته المستمرة لاشباع دوافعه.

٤/٧- المكونات الاجتماعية والثقافية:

تتحدد شخصية الانسان بتفاعل المكونات الجسمية والعقلية والوجدانية داخل محيط أجتماعي معين يعيش فيه ، وسوف يتأثر هذا التفاعل بالطبع الفرد في المجتمع، والدور الذي يلعبه في الدائرة الاجتماعية متمثلا في نماذج السلوك الذي تتطلبه مكانته في المجتمع ، والحقوق والواجبات المرتبطة بها، والتي تحدد توقعات الغير فيما يتعلق بسلوك الشخص.

ويتأثر السلوك بمعايير البيئة الاجتماعية وفلسفتها وقيمها أي بالثقافة التي تسود في المجتمع ، وأنماط السلوك المقبولة في الجماعات التي ينتمي اليها الفرد

داخل المجتمع الكبير ، ومن خلال أدوار الفرد في المجتمع يمكن تحديد ملامح شخصيته.

وخلاصة ماسبق هو أن هذه النظريات للشخصية تقول أن شخصيه الانسان هي محصلة تفاعل كل المكونات الجسيمة والعقلية والوجدانية مع البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد .

وبالرغم من أهمية نظريات الشخصية في تفسير السلوك الانساني بشكل عام إلا أننا نري أنه في مجال السلوك الانساني بالمنظمات يجب تحليل العوامل الشخصية والبيئية والتنظيمية وتأثيراتها في تحديد أنماط سلوك الافراد ودوافعه ومستويات أدائهم سواء في العمل أو في الادارة . هذا مع الاهتمام بدراسة الاختلافات في التكوين البيولوجي والنفسي والعقلي بين الرجل والمرأة وأيضا الاختلافات في تأثير العوامل البيئية والتنظيمية علي سلوك كل منهما بالمنظمات وهذا هو مانحاول دراسته في العديد من الفصول التالية .

٨- قياس ودراسة الشخصية :

بذلت جهود ضخمة في سبيل التأصيل العلمي لاساليب قياس الشخصية، خاصة بعد أدراك ضرورة النظر الي الشخصية كأطار متكامل وليس من خلال سمة أو أكثر من سمات الشخص النفسية .

ويعتمد تحليل الشخصية علي ممايتوافر لدي أخصائي التحليل النفسي من معلومات عن سلوك الفرد يستمدها أما دراسة خلقية الفرد ،أو من الملاحظة المباشرة لتصرفاته ، إو من خلال اللقاء معه ، أو من خلال الاختبارات التي يخضع لها الفرد ونتناول في الفقرات التالية أهم أنواع الاختبارات.

١/٨ إختبارات المواقف العملية :

في هذا النوع من الاختبارات يهيأ للشخص موقف عملي مماثل للموقف الطبيعي الذي يراد إختبار قدرته علي التصرف فيه ، ومثال ذلك أن نهييء للمتقدم لشغل وظيفة رجل بيع موقفا بيعيا تمثيليا ، ونطلب منه التصرف فيه للتعرف علي قدراته الشخصية في هذا المجال.

٢/٨- اختبار الاسقاط:

الاسقاط سلوك لا شعوري وعملية دفاعية يلصق عن طريقها الشخصي عيوبه أو قصوره بشخص آخر ، أي يسقطها عليه ، فيحمي نفسه من التوتر والقلق ، وهذا السلوك في الفرد يستغل لتحديد ملامح شخصيته بأختبارات أسقاط تكون نتيجتها بمثابة مرآة تعكس إتجاهات الفرد ودوافعه وقيمة وآراء ... الخ ،أي أن القياس هنا من خلال قياس كيف يسقط الشخص شخصيته علي الاخرين .

ويتم التركيز في هذه الاختبارات بدرجة أكبر علي ديناميكية الشخصية وبدرجة أقل علي الموقف التجريبي ، ويكون ذلك بتعريض الشخص لمثيرات معينه ، ثم نراقب إستجاباته النابعة من باطنه ، وردود فعله وطرق تعبيره عن ذاته من خلال تفسيره للمثيرات فنتعرف بذلك علي شخصيته.

ومن أمثلة الاختبارات الاسقاطية أختبار بقعة الحبر وأختبار الصور ، وجدير بالأشارة القول بأن الاختبارات الاسقاطية بصفة عامة قليلا مايمكن تصحيح نتائجها يالدرجات من جانب الخبراء المتخصصين ، حيث أن آراء هؤلاء وتفسيرات الشخصية لها صفة فردية كما أن حكمهم الشخصي يلعب دورا كبيرا في هذا المجال. وبصفة عامة فأن هذه الاختبارات تفتقر الي أدوات التحليل الكمي لتفسير الشخصية فضلا عن أنها مكلفة وتستغرق وقتا طويلا بالنسبة لكل فرد حيث هي بطبيعتها إختبارات فردية لايمكن أجراؤها علي جماعات .

٣/٨- اختبارات الاسئلة :

ومثال ذلك إختبار ثرستون لتقدير درجة توافق الشخصية وهو مكون من ٢٢٢ سؤالا نتناول خاصة الناحية الانفعالية وذكريات الطفولة وموقف الشخص من والدية ومن سائر أفراد المجتمع ونذكر هنا نمازج من هذه الاسلة .

** هل كنت في طفولتك تحب اللعب وحدك؟

** هل تضبط نفسك عادة في المواقف المثيرة للغضب؟

** هل تخاف عادة من الظهور أو التكلم أمام جمع كبير من الناس ؟

** هل تقبل من تلقاء نفسك علي تقديم الاشخاص بعضهم الي بعض في المجتمعات ؟

** أذا كنت في مجتمع -فهل تحاول تجنب لفت الانظار؟

** هل كثيرا مايتملكك الحزن بسبب التفكير فيما يمكن أن يحل بك من مصائب؟

** هل تضيق نفسك حين تجلس في غرفة ضيقة بابها مغلق؟

** هل كانت علاقتك بوالديك طيبه دائما؟

** هل هناك أي شخص تشعر أنه أساء اليك وتتمني أن تثأر لنفسك منه؟

** هل أنت قابل للتأثر بسهولة الي درجة البكاء؟

وهناك مثال آخر في قائمة بنمان وكوها ستبيد لتقدير سمتي الانطواء والنبساط وهي مكونه من ٥٠ سؤالا نذكر منها:

** هل تفكر أو تحلم بما ستفعله بعد ٥ سنوات من الان؟

** هل تستمتع بالاجتماعات لمجرد الاقتناس بالناس؟

** هل يتحسن عملك حين يخدمك الناس؟

** هل أنت كثير التأمل والتفكير في شخصك؟
** هل توافق بسهولة أشخاصا يخالفونك في الرأي ؟
** هل تميل الي أن يرقبك الناس في العمل الذي تحسنه؟
** هل تثق في الآخرين؟

واخيرا:

يعد أصطلاح الشخصية ومعناها من أكثر معاني علم النفس تعقيا وتركيبا لانه يشمل جميع الصفات الجسيمة والعقلية والوجدانية في حالة تفاعلها وتكاملها معا في شخص مايعيش في بيئة إجتماعية معينه وفي موقف معين بذاته.

ويقصد بالشخصية مجموعة أنماط الصفات التي تميز بها شخص معين والتي تحدد إستعداداته للتفاعل والسلوك ، بمعني أن الشخصية هي كيفية تنظيم الانماط السلوكية للفرد في نظام متكامل يميزه عن رأي فرد آخر.

وبالتالي يمكن ابداء بعض الملاحظات الاخيرة:

** تختلف شخصية كل فرد عن شخصية أي فرد آخر.
** الشخصية نتاج للعلاقة الديناميكية المستمرة بين الانسان والمحيط . هي نتاج تفاعل الفرد مع البيئة .
** ومحددات الشخصية بعضها موروث وبعضها من المحيط .
** ومكونات الشخصية جسيمة وعقلية ووجدانية وأجتماعية بيئية.
** والشخصية تحدد أستعداد الشخص للتصرف بأسلوب معين في المواقف المختلفة.
** وشخصية الفرد تميل الي التغيير باستمرار ، فشخصيتك اليوم غير شخصيتك في العام الماضي.

أسئلة وتطبيقات
علـــى الفـــصـــل الثـــانـى

السؤال الأول:

ماذا نعنى بكلمة "**الشخصية**" وما أهمية دراسة الشخصية فى مجال السلوك الإنسانى فى العمل؟

السؤال الثانى:

قارن بين نظريتين من نظريات الشخصية؟

السؤال الثالث:

تدور نظريات الشخصية الديناميكية حول فكرة أساسية مؤداها أن شخصية الإنسان عبارة عن نظام ديناميكى فريد. إشرح ذلك موضحاً كيف يمكن الإستفادة من تلك النظريات فى تحليل السلوك الإنسانى فى العمل.

السؤال الرابع:

هناك بعض الأساليب لقياس الشخصية تناول بالدراسة تلك الأساليب موضحاً وجهة نظرك فى أفضل أسلوب يمكن إستخدامه فى قياس الشخصية.

السؤال الخامس:

هل تختلف شخصية الفرد بإختلاف مراحل العمر؟

●

الفصل الثالث

تأثير العوامل البيولوجي
فى سلوك العاملين بالمنظمات

فى هذا الفصل

مقدمة

١ - بعض جوانب النظام الهرمونى للإنسان وتأثيراته السلوكية.

٢ - التطورات والتغيرات الهرمونية خلال حياة الإنسان وتأثيراتها السلوكية.

٣ - الإختلافات فى التكوين الببيولوچى للرجل والمرأة وتأثيراتها على درجة التفاعل السلوكى لكل منهما فى التنظيم.

٤ - الإختلافات فى الدور البيولوچى للرجل والمرأة وتأثيراتهاعلى درجة التفاعل السلوكى لكل منهما فى التنظيم.

٥ - نظرة مستقبلية لتأثير العوامل البيولوچى على السلوك الإنسانى فى التنظيم.

١/٥ - المميزات البيولوچية للمرأة وتأثيرها على حجم وتكوين القوى العاملة مستقبلاً.

٢/٥ - التغيرات الحالية والمتوقعة للدور البيولوچى للمرأة وعلاقته بمستقبل المرأة فى الإدارة.

الفصل الثالث
تأثير العوامل البيولوجية في سلوك العاملين بالمنظمات

مقدمة :

تتمثل العوامل البيولوجية في عاملين أساسيين ، العامل الأول هو طبيعة التكوين البيولوجية للانسان حيث تؤدي التطورات والتغيرات المتعلقة بالنظام الهرموني للانسان - خلال مراحل حياته المختلفة - دورا كبيرا في تحديد بعض أنماط السلوك الانساني سواء كان ذلك بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر.

أما العامل الثاني فهو طبيعة الدور البيولوجي للانسان ، وهنا تختلف طبيعة الدور البيولوجية بالنسبة للمرأة ، حيث تنفرد بولادة الأطفال ورعايتهم ، وهذا الدور المتميز بيولوجيا للمرأة له تأثيراته علي تكوينها النفسي وأيضا الوضع الاجتماعي للمرأة عموما وبالتالي ربما يكون ذلك سببا في وجود فروق في النمط السلوكي بين الرجال والنساء في بيئة العمل أو المنظمات بشكل عام.

لما سبق نعتقد أن للتكوين والدور البيولوجي للانسان تأثيرات مباشرة و/ أو غير مباشرة علي السلوك بامنظمات بشكل عام وعلي العمليات السلوكية التالية علي وجه خاص :

١- العلاقات مع جماعات العمل (الرؤساء ، الزملاء ، والمرؤسين) في التنظيم

٢- الدافعية للعمل .

٣- الرضا عن العمل .

٤- الاتصالات التنظيمية.

٥- إتخاذ القرارات.
٦- فرص التدريب والتقدم الوظيفي.

وحتي يمكن دراسة وتحليل تأثيرات العوامل البيولوجية في سلوك العاملين، سواء في العمل أو الادارة فأننا نتناول بالدراسة العناصر الأساسية التالية:

١- بعض جوانب النظام الهرموني للانسان وتأثيراته السلوكية.
٢- التطورات والتغيرات الهرمونية خلال حياة الانسان وتأثيراتها السلوكية.
٣- الاختلافات في التكوين البيولوجي للرجل والمرأة وتأثيرات هذه الاختلافات علي درجة التفاعل السلوكي لكل منهما في التنظيم.
٤- الاختلافات في الدور البيولوجي للرجل والمرأة وتأثيرات هذه الاختلافات علي درجة التفاعل السلوكي لكل منهما في التنظيم.
٥- نظرة مستقبلية لتأثير العوامل البيولوجية علي السلوك الانساني في التنظيم.

وفيما يلي دراسة للعناصر السابقة.

١- بعض جوانب النظام الهرموني للانسان وتأثيراته السلوكية:

الهرمونات هي أفرازات الغدد الصماء وتتلخص وظيفتها في تكوين مركبات كيمائية يحتاج اليها الجسم بأعضائه المختلفة [١] وتتمثل أهميتها بأنها تقوم بدور العوامل المساعدة والمعدلة في العمليات وأوجة النشاط الخاصة بنمو الجسم والنمو العقلي والسلوك الانفعالي [٢].

(١) د. فؤاد البهي السيد ، الاسس النفسية للنمو (القاهرة : دار الفكر العربي ، ٩٧٨) ، ص ٥٢.
(٢) د. يوسف مراد، مبادىء علم النفس العام (الطبعة السابعة ، القاهرة : دار المعارف ،١٩٧٨)، ص ١٤٤ -١٤٥.

تشير أحدي الدراسات الي أن تأثيرات هرمونات الجنس علي السلوك هو مصدر مباشر للفروق بين الرجل والمرأة في الجوانب السيكولوجية [١] .

وتشير دراسة ثانية الي أن هرمونات الجنس أيضا مصدر مباشر للفروق بين الرجل والمرأة في القدرات العقلية بشكل عام [٢] . وهنك دراسة ثالثة توضح أن الفروق في تكوين المخ بين الرجال والنساء ترجع الي الاختلافات في طبيعة النشاط الهرموني لكل من الرجل والمرأة وينعكس ذلك علي أنماط السلوك لدي كل منهما بشكل عام [٣].

وهناك ثلاثة أنواع من الغدد تقوم بدور أساسي في الافرازات الهرمونية التي تخلق الفروق البيولوجية بين الرجال والنساء . أول نوع من زنواع هذه الغدد هو الغدة النخامية وهي تقوم بأفراز هرمونات تؤثر في نمو الغدد الجنسية ونشاطها لدي الجنسين. أما النوع الثاني من الغدد فهو الغدة فوق الكلوية وهي تقوم بأفراز أنواع من الهرمونات أهمها هرمون الاندروجين والذي يحدد جنس الطفل في المرحلة الجنينية. أما النوع الثالث من الغدد فهو الغدد الجنسية وهي تلعب دورا كبيرا في أفرازات

---

(1) Anastasi ., A., Differential Psychology : In- divdual and Group Differences in Behavior (New York : Macmilllan Co., 1958) , P. 461.

(2) Broverman , D and Others, Gonadal Hormones and Cognitive Functioning . In: Parsons, J (ed.) The Psycholbiology Of Sex Differences and Sex Roles (New York: Mcgraw - Hill Book Co., 1980) , PP. 57 - 70.

(3) Newcomb, F and Ratclif, G, The Female Brain : A Neuropsychol-gical Viewpoint . In : Ardener, S (ed.) Diffining Of Women in Society (London : Croom Helm , 1968), PP. 186 - 196.

هرمونات الذكورة ، وأكثرها فعالية هرمون البرجسترون والذي يؤدي الي ظهور الخصائص الجنسية ويؤثر في النمو الانفعالي وظهور سمات الرجولة النفسية [١].

والغدد الجنسية لدي المرأة تفرز مجموعة هرمونات الاستروجين والتي تسيطر علي الصفات الجنسية وظهور الصفات الانوثية المميزة للمرأة والسمات الانثوية النفسية وتفرز أيضا البرجسترون الذي يسيطر علي تطور البويضة المخصبة وتساهم في نموها [٢].

من الدراسات السابقة يمكن القول أن الفروق البيولوجية بين الرجل والمرأة تحكمها الافرازات الهرمونية تمهيدا لقيام كل منهما بوظيفته ودوره في الحياة وأن هذه الافرازات الهرمونية لها تأثيراتها السلوكية.

٢- *التطورات والتغيرات الهرمونية* خلال حياة الانسان وتأثيراتها *السلوكية*:

يكاد يكون هناك أتفاق علي أن حياة الفرد تنقسم الي خمسة مراحل هي :

مرحلة ماقبل الميلاد (المرحلة الجنينية) ، ومرحلة الطفولة المبكرة وتستمر حتي سن السادسة ، والطفولة المتأخرة وتستمر حتي سن الثانية عشر . والمراهقة وتستمر حتي الحادية والعشرين وأخيرا مرحلة الرشد ويقصد بها مرحلة أكتمال النضج ثم مرحلة الشيخوخة [٣].

---

(١) د. عكاشة ، علم النفس الفسيولوجي(الطبعة الخامسة . القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨٠) ، ص ١٢٠ - ١٤٧.

(٢) المرجع السابق.

(٣) د. أنتصار يونس، السلوك الانساني (الاسكندرية : دار المعارف ، ١٩٧٨)، ص ص ٨٢ -٨٣.

والنمو عملية حيوية متصلة . وتقسيمها الي مراحل أنما يكون بقصد الدراسة ويقترح الباحث تقسيم يتناسب وطبيعة الدارسة ، حيث يركز أهتمامه علي مرحلة النضج أو مرحلة الخصوبة ، وبالتالي نضع تقسيما لحياة الانسان يتناسب ودرجة حدة التغيرات والتطورات في مستويات الافرازات الهرمونية لدي الانسان عموما . وبالتالي تقترح التقسيم التالي :

- المرحلة الجنينية :

تبدأ هذه المرحلة منذ لحظة تخصيب البويضة وتكوين الجنين وتنهي بلحظة الميلاد .

- **مرحلة الطفولة :**

وتبدأ مرحلة الرضاعة وتنهي في سن الحادية عشرة في المتوسط بالنسبة للاناث.

- **مرحلة الخصوبة :**

وتبدأ من سن الثانية عشرة وتنتهي في أواخر الاربعينات من العمر بالنسبة للاناث .

ويمكن دراسة التغيرات والتطورات في مستويات الهرمونات وتأثيراتها السلوكية علي النحو التالي :

١/٢ المرحلة الجنينية:

تبدأ حياة الجنين باتحاد الخلية الذكرية بالخلية الانثوية ، وفي حال ماأذا كان الجنين ذكر فأن الخصيتيتن يتم تكوينهما بعد حوالي ٦ أسابيع من تخصيب البويضة ، وهاتين الخصيتين تبدأن في أفراز هرمون الاندروجين (هرمون ذكري) . وأذا كان

الجنين أنثي فأن الخلايا التناسلية تتكون في نهاية الشهر السادس ولايتطلب الأمر وجود هرمون الاندروجين [١].

وهرمونات ماقبل الولادة تؤثر علي نمو المخ وتطوره ويكون لذك تأثيرات علي القدرات العقلية والخصائص النفسية لكل من الرجل والمرأة في مراحل العمر التي تلي ذلك [٢].

٢/٢ - مرحلة الطفولة :

هناك إطلاق لهرمونات الجنس عن طريق الغدد التناسلية في مرحلة الطفولة [٣]،وبرغم أن هذه الهرمونات والعوامل البيولوجية الأخري مسئولة عن النموالطبيعي..... الا أننا نري أنه مهما كانت تأثيرات الهرمونات - في هذه المرحلة - علي السلوك فأنها لاتقارن بالتأثيرات السلوكية عملية التنشئة الاجتماعية للأولاد والبنات في فترة الطفولة .

٣/٢- مرحلة الخصوبة :

وتكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة لدي النساء بوجه خاص ، حيث في هذه المرحلة يتمثل دورها البيولوجي والذي يختلف تماما عن الدور الرجل لهذا فأن هذه المرحلة فيها الاهتمام يالتغيرات والتطورات الهرمونية في هذه المرحلة لدي المرأة يوجه خاص نظرا لاهمية تأثيراتها السلوكية.

---

(1) Parsons, J., Psychosexual Neturality : Is Anatomy Desting . In: Parsons, J (ed.) , OP. Cit , PP. 3 - 26.

(2) Groski, R, InfluenceOff Age On Rsponse to Perital Administation Of A lose Androgen , Endocrino logy, 1968 , 82, (5) , 1001 - 1004.

(3) A. Money , J. Ssexual Dimorphism and Homosexual Identity-p In.Bardwick, J(ed.) , Readings.

فترة الخصوبة تقع مابين سن ١١- ٤٥ سنه من عمر المرأة بشكل عام ، وفي خلال هذه المرحلة تطرأ علي المرأة تطورات وتغيرات مختلفة في الافرازات الهرمونية الانثوية تصحبها بعض الاعراض النفسية والصحية

- وقد تتميز تلك التطورات والتغيرات بأنها تتم بصفة دورية كما يحدث عادة في الدورة الشهرية لدي المرأة أو تطورات لاتتم بصفة دورية مثل حالات الحمل.

أما في منتصف الاربعينات من حياة المرأة فأنه تبدأ مرحلة سن اليأس حيث يتوقف المبيضين عن أفراز الهرمونات الانثوية وبذلك ينتهي الدور البيولوجي للمرأة ويصحب ذلك بعض الاعراض الصحية والنفسية لدي المرأة عموما ، ويمكن دراسة الاعراض النفسية والصحية والتي تؤثر في سلوك غالبية النساء في مرحلة الخصوبة علي النحو التالي :

١/٣/٢- مرحلة الدورة الشهرية وتأثيرتها الصحية:

يصحب مرحلة الطمث أنخفاض في مستويات الهرمونات الانثوية وأنخفاض في مستويات الهرمونات الانثوية وأنخفاض في كميات الماء بالجسم والشعور بالتعب والصداع والتقلبات وآلام الظهر ، يلي ذلك عدة تغيرات في مستويات الافرازات الهرمونية الانثوية ، وفي مرحلة ماقبل الطمث يحدث أنخفاض سريع في الهرمونات الانثوية وزيادة أحتفاظ الجسم بالماء والشعور بالضيق في التنفس وعسر الهضم والضعف [1].

(1) Rossi, A and Rossi, P., Body Time and Social Time In : Parsons, J. (ed.) Cit., PP. 269 - 270.

٢/٣/٢- مرحلة الحمل وتأثيرها الصحية:

يصاحب فترة الحمل بعض الاعراض الصحية أهمها الشعور بالضيق في التنفس ، والأرق ، الخمول ، الكسل ، الميل ، الي القيء ، فقدان الشهية ، الرغبة الزائدة في النوم وزيادة سرعة دقات القلب (١).

بناء علي نتائج الدراسات السابقة والخاصة ببعض جوانب النظام الهرموني للانسان والتطورات والتغيرات في مستويات الافرازات الهرمونية الانثوية خلال مختلف مراحل حياة المرأة عموما ، يعتقد الباحث أن التكوين والدور البيولوجي يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر علي السلوك وهو مانتاوله بالدراسة في العنصرين الثالث والرابع علي النحو التالي .

٣- الاختلافات في التكوين البيولوجي للرجل والمراة وتأثيراتها علي درجة لتفاعل السلوكي لكل منهما في التنظيم :

٣/١- للافرازات الهرمونية تأثيرات مباشرة في تكوين بعض الخصائص النفسية الذكري أو الانثوية . الا أنه قد يكون لهذه الخصائص تأثيرات سلبية علي سلوك عدد غير قليل من النساء فيما يتعلق بمواجهتهن للمشكلات وأتخاذ القرارات الادارية وبالتالي مدي فعاليتهن كقائدات أداريات.

٣/٢- للافرازات الهرمونية تأثيرات علي القدرات العقلية لدي الرجال والنساء فقد تتفوق النساء بشكل عام في بعض القدرات العقلية . بينما قد يتفوق الرجال علي النساء في قدرات عقلية أخري ، مما يؤثر علي التفضيلات المهنية لكل منهما ، وقد تؤثر الاختلافات في بعض القدرات العقلية علي تفوق أحدهما علي الآخر مما ينعكس علي مدي فعالية كل منهما في أتخاذ القرارات .

---

(١) د. عبد الرحمن العيسوي ، علم النفس ، علم وفن (الاسكندرية : دار المعارف ١٩٨٠) ، ص ٣٧٧.

٣/٣- لدي النساء - بشكل عام - مقدرة أكبر علي مقاومة الكثير من الامراض وتكن هذه المقدرة في هرمون الاستروجين - وهو هرمون أنثوي فهذا الهرمون ليس مسئولا فقط عن نمو الخصائص الانثوية ولكنه يوفر لجسم المرأة علي مقارنة بعض الامراض عندما تكون في الدم [١].

وأذا كانت هناك بعض الامراض منتشرة لدي طبقة الادارة في المنظمات فأنه من المتوقع أن تكون غالبية النساء المديرات أفضل من بعض الرجال من الناحية الصحية وربما كان لذلك تآثير - بقدر ما - لصالحهن من حيث أتخاذ القرارات [٢].

٤/٣- قد يسيء بعض المعلنين عن سلعهم الي غالبية النساء وذلك باستخدام جسم المرأة في جذب أنتباه المستهلكين مما قد يسيء الي الصورة الذهنية للمرأة لدي الكثيرين في بعض الطبقات الاجتماعية وقد يساعد في تكوين أتجاهات أجتماعية غير مناسبة نحو النساء بشكل عام . مما قد يجعل هناك صعوبات - بدرجة أو بأخري - أمام بعض النساء عندما يتولين مناصب أدارية حين يحاولن أدارة التفاعل بينهن وبين جماعات العمل المختلفة بالتنظيم.

٥/٣- من المتوقع أجتماعيا وبالتالي في التنظيم ، أن يتمتع الرجال بالنفوذ والقوة والسيطرة مما قد يكون له تأثير في فعالية المديرين ودوافعهم للعمل بشكل أيجابي ، بينما الوقعات الاجتماعية بالنسبة للنساء أن يكن أكثر رقة ولطفا وخاضعات وضعيفات ، فأذا ماحاولت أحداهن التمتع بالنفوذ والقوة والسيطرة - كما يفعل عدد غير قليل من الرجال في المنظمات - فأن ذلك يكون له

(1) Frieze, I. and Others, Op. Cit., 194.

(٢) د. سيد الهواري . المدير الفعال (الزيارة الثامنة ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٦) ، ص ص ٢٨٢ - ٢٨٥.

تأثيرات سلبية نحو النساء وذلك بسبب تكوينهن البيولوجي الانثوي برغم أن بعضهن يقمن بنفس العمل الاداري ويتحملن مسئولياته .

٦/٣- من المتوقع أن يكون للمديرين علاقاتهم الشخصية بكثير من الاعضاء بالتنظيم سواء كانوا رؤساء أو زملاء مرؤسين ، كما أن للمديرين أيضا علاقاتهم الشخصية ، وقد يؤثر ذلك في فعاليتهم في الاتصالات التنظيمية والحصول علي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، أما بالنسبة للنساء فأنه بسبب تكوينهن البيولوجي الانثوي فأنه ليس مقبول أجتماعيا - في عدد غير قليل من المجتمعات - أن يكون للنساء علاقات شخصية قوية بالرؤساء أو الزملاء سواء داخل التنظيم أو خارجة ، وعلي ذلك يكون للتكوين البيولوجي للمدير تأثير في مدي فعاليته وعلي وجه خاص الفعالية في الاتصالات التنظيمية والتفاعل مع التنظيمات غير الرسمية.

٤- الاختلافات في الدور البيولوجي للرجل والمراة وتأثيراتها علي درجة التفاعل السلوكي لكل منهما في التنظيم :

١/٤- قد تؤثر الاضطربات الصحية والنفسية المصاحبة للدورة الشهرية لدي غالبية النساء في قدرة بعضهن وعلي فعاليتهن في إتخاذ القرارات الإدارية . ويتكرر هذه الاضطرابات الصحية والانفسية شهريا وحتي منتصف الاربعينات من حياتهن عموما.

٢/٤- قد توثر الاضطربات الصحية والنفسية أيضا والتي غالبا ماتصاحب فترة الحمل علي فعالية بعض المديرات في مجال إتخاذ القرارات الادارية . وإذا كان بعضهن لايشغلن مناصب إدارية فأن هذه الاضطرابات غالبا ماتؤثر سلبيا علي نتاجية عدد غير قليل منهم وقد يترتب علي ذلك تكوين أتجاهات غير مناسبة نحو تشغيل النساء أو ترقيهن بسبب دورهن البيولوجي .

٣/٤- فترات الحمل والولادة تجعل عددا غير قليل من النساء العاملات يحصلن علي أجازات قد يمنحها لهن القانون ، وهذه الاجازات قد تمتد عدة سنوات مايؤثر علي مدي تقدمهن الوظيفي مقارنا بالرجال حيث قد يتمكن عدد غير قليل من الرجال من تحقيق تقدم وظيفي وخبرات في أعمالهم أو وظائفهم بينما عدد غير قليل من النساء العاملات مشغولات برعاية أطفالهن .

٤/٤- فترة رعاية الاطفال وتزايد المسئوليات العائلية قد تجعل الكثيرات منهن مشتتات المجهود الذهني والبدني في عملهن مما يؤثر علي الناحيتين تأثيرا سلبيا . وقد يؤثر أيضا في دافعية وأتجاهات بعضهن نحو تحمل مسئوليات العمل الاداري حيث قد تتردد بعض النساء في قبول الترقية الي منصب يوثر علي الوقت المتاح لرعاية الاسرة.

٥/٤- في بعض المنظمات قد يكون هناك ربط بين سياسة الترقية وقضاء فترة أو فترات زمنية في مناطق جغرافية محددة طبقا لظروف العمل . وطالما أن غالبية النساء يقمن بالدور الرئيسي فر رعاية الاسرة - كأمتداد لدورهن البيولوجي - فأن غالبيتهن عادة مايكون لديهن الرغبة في التضحية بمثل هذه الترقيات المشروطة مقابل الاستقرار العائلي وهذا يؤثر سلبيا علي فرص تقدمهن الوظيفي ودافعيتهن لتولي مناصب أدراية في مثل هذه المنظمات بشكل عام.

٦/٤- إذا كان التدريب نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للافراد العاملين لتمكنهم من تحقيق ذاتهم من خلال تحقيق مزيج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلي كفاءة ممكنه [١] . فأننا نري أن المسئوليات الاسرية المترتبة علي الدور البيولوجي للنساء العاملات قد تخل

(١) د. أحمد سيد مصطفي ، أدارة الافراد والعلاقات النسانية (القاهرة : مكتبة الانجلو.١٩٨٦)، ص ٢٣٢.

إتجاهات غير مناسبة لدي غالبيتهن نحو فرص التدريب خاصة في المراحل الاولي للحياة الاسرية والوظيفية لغالبيتهن - هذا مع الأخذ في الاعتبار السن وحجم الاسرة - فكثيرات منهن قد لايفضلن أنفاق ساعات أضافية في دورات تدريبية لانها قد تعقد في جهة أخري غير جهة العمل أو في أوقات غير مناسبة لبعضهن أو تتطلب وقتا أو مجهودات أضافية قد تتعارض مع مسئولياتهن الاسرية .

وفي إحدي الدراسات [١] ، وجد أن هناك أختلافات في متوسط الدورات التدريبية للمديرين والمديرات وباختبار هذه الاختلافات وجدت أنها فروق جوهرية في متوسط عدد الدورات التدريبية للمديرات والمديرين وتكون أكثر معنوية في مستوي الادارة الدنيا ثم تقل هذه الفروق الجوهرية في مستوي الادارة الوسطي وفي مستوي الادارة العليا كما يوضح ذلك الجدول رقم (١) :

---

(١) أحمد أبراهيم عبد الهادي ، العوامل المؤثرة في سلوك المرأة المديرة (رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة بنها، ١٩٨٥) ص ٦٢.

جدول رقم (١)

الفروق بين المديرين والمديريات في متوسط عدد الدورات التدريبية بالمنظمات المبحوثة

المستوي الاداري	متوسط عدد الدورات التدريبية للمديرين	متوسط عدد الدورات التدريبية للمديرات	أختبار (ت)
الادارة العليا	٣٫٩١٦	٢٫٣٣٣	×٢٫٤٢٥٧٩
الادارة الرسطي	٤٫١٦٦	١٫٨٣٣	×× ٤٫٦٨٩٣٧
الادارة الدنيا	٢٫٩١٦	٫٩١٦	×××٣٫٩٦٥٦٣

× معنوي عند ٠١ر   ×× معنوي عند ٠٠٥ر   ××× معنوي عند ٠٠٠٥ر

وللتعرف علي ماأذا كانت هذه الفروق الجوهرية بين المديرين والمديرات في متوسط عدد الدورات التدريبية ترجع الي تحيزات نحو تدريب الرجال بشكل عام أو أنها ترجع الي طبيعة الدور البيولوجي للمرأة وتأثيره السلبي علي رغبة العديد من النساء العاملات في الالتحاق بالدورات التدريبية فأنه بقياس الفروق في متوسط عدد الدورات التدريبية بين المديرات في مستوي الادارة الدنيا ومستوي الوسطي فقد وجدت أنها فروق جوهرية أحصائيا بينما لاتوجد فروق جوهرية بيم المديرات في مستوي الادارة الوسطي والمديرات في مستوي الادارة العليا ويمكن تفسير تلك الفروق الجوهرية علي ضوء التأثير السبي للدور البيولوجي للمرأة خلال المراحل الاولي من حياتهن الوظيفة . حيث تنخفض متوسطات أعداد الدورات التدريبية في مستوي الادارة الدنيا ثم يتزايد هذا المتوسط الي الضعف تقريبا في مستوي الادارة الوسطي وحيث لاتظهر فروق جوهرية بين المديرات فى مستوي الادارة الوسطي والعليا - حيث

تكون النساء المديرات أكثر إستعدادا لتلقي دورات ربما لانخفاض أعباء المسئوليات الأسرية بشكل أو بآخر (١) .

هذا ويترتب علي الاتجاهات السلبية للنساء نحو فرص التدريب في بداية مراحل حياتهن الوظيفية مايلي :

٤/٦/١ - تأثيرات سلبية بالنسبة لتكوين وتنمية مهارات عدد غير قليل من النساء العاملات.

٤/٦/٢- قد تنشأ صعوبات في توافق بعض النساء العاملات والتغيرات والتعديلات التي قد تتم بالنسبة لاجراءات العمل وأساليب الاداء .

٤/٦/٣- أنخفاض الفرصة بعض النساء العاملات لخلق صف ثان ليحل محل القيادات التي تنقل الي مواقع أخري.

٤/٦/٤- قد تنشأ صعوبات أمام أدارة المنظمة فيما يتعلق بأعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة لوجود عدد غير قليل من القوي العاملة النسائية ليس علي مستوي مناسب من التدريب.

٤/٦/٥- قد تنشأ صعوبات أمام أدارة المنظمة فيما يتعلق بأعادة التنظيم والتطوير الاداري لعدم مناسبة مهارات وسلوكيات عدد غير قليل من القوي العاملة والمتمثل في القوي العاملة النسائية الاقل تدريبا.

٥- نظرة مستقبلية لتأثير العوامل البيولوجية علي السلوك الانساني في التنظيم :

يمكن في هذا الصدد مناقشة الاعتبارين الآتيين:

٥/١- المميزات البيولوجية للمرأة وتأثيرها علي حجم وتكوين القوي العاملة مستقبلا.

---

(١) المرجع السابق.

٢/٥- التغيرات الحالية والمتوقعة للدور البيولوجي للمرأة وعلاقته بمستقبلها في العمل والادارة.

هذا ونقوم بدراسة هذين الاعتبارين كما يلي :

١/٥- المميزات البيولوجية للمرأة وتأثيرها علي حجم وتكوين القوي العاملة مستقبلا:

المقصود بالمميزات البيولوجية للمرأة هو قدرتها علي البقاء في مختلف مراحل العمر أكثر من الرجل بشكل عام ، حيث تشير حدي الدراسات الي أنه في الشهر الاول بعد الميلاد فأن الاحصاءات في معظم دول العالم توضح أن الأناث أقل تعرضا لخطر الوفاة من الذكور [١].

وتشير دراسة أخري الي أنه عندما نتحرك علي مقياس العمر فأن قدرة النساء علي البقاء تظهر بوضوح ذلك أن المرأة عمرها المتوقع يزيدعن عمر الرجل بحوالي ست سنوات [٢] وينعكس ذلك علي طبيعية تكوين القوي العاملة مستقبلا من حيث النوع . ويوضح تقرير مكتب القوي العاملة بالمملكة المتحدة أن هناك تزايدا في أعداد النساء بالقوي العاملة هناك ومن المتوقع أن يصبح معدل تزايدهن أكبر من معدل تزايد الرجال في القوي العاملة مستقبلا [٣] .

علي أساس ماسبق فأن القوة البيولوجية للنساء تتيح لهن فرصة عمر وظيفي أكبر من الرجل بالمنظمات وتساوي فرص التعليم والتوظيف تتيح لهن دخول سوق

---

(١) د. عاطف خليفة ، بعض الخصائص الديمجرافية للمرأة المصرية ، المجلة الاجتماعية القومية ، المجلد ١٢، العدد (٢ ،٣)، المركز القومي للبحوث الاجتماعية (القاهرة : ١٩٧٥) ، ص ٤٥.

(2) Fenn , M. Management, A Behavi- Oral Approach for Women Executive (New Je Jersey : Prrentice - Hall, Inc., 9179) , P.10.

(3(1) Torington, D and Chapman , J. Parsonnel Mana - (21) gement (New Jersey : Prentice- Hall, 1979), PP. 210 - 212.

العمل بمعدلات متزايدة أكثر من الرجال فأذا كان المتوقع مستقبلا حدوث تغيرات إجتماعية وأيضا تنظيمية بسبب المعدلات المتزايدة للقوي العاملة النسائية فقد يترتب علي ذلك أتجاهات أكثر أيجابية في غالبية المنظمات نحو تولي المرأة مناصب إدارية وذلك بشكل متزايد أكثر مماهو حاليا ، حتي لو لم تحدث تغيرات أجتماعية أيجابية فأن متخذي القرارات في بعض المنظمات قد يضطرون الي ذلك.

٢/٥- *التغيرات الحالية والمتوقعة للدور البيولوجي للمراة وعلاقته بمستقبل المراة في الادارة*:

بالرغم من أن المميزات البيولوجية للمرأة يمكن أن تحدثتغيرا في تكوين القوي العاملة من حيث النوع (رجال - نساء) الا أنه في الوقت نفسه يمكن أن تحدث أيضا في معدلات تزايد القوي العاملة.

ذلك أنه هناك علاقة عكسية بين الحالة التعليمية للمرأة وبين خصوبتها ويرجع الي أن أرتفاع المستوي التعليمي يودي الي أرتفاع مستواها الثقافي ، ويزيادة أنتشار تعليم المرأة تزداد النساء المؤهلات لدخول سوق العمل للمشاركة في النشاط الاقتصادي وهؤلاء العاملات أقل أستعدادا لانجاب عدد كبير من الاطفال لما يحتاجه ذلك من رعاية وجهد غالبا لاتتوافر للمرأة العاملة [١].

بناء علي ماسبق من المتوقع حدوث أنخفاض في معدلات تزايد حجم القوي العاملة بسبب أنخفاض معدلات الخصوبة وبالرغم من ذلك فأن معدلات تزايد النساء في قوة العمل سوف تستمر لاسباب بيولوجية وأسباب أخري تعليمية وإجتماعية وإقتصادية ونتوقع في هذا الصدد مايلي:

---

(١) حسني محمد ومجدي إبراهيم ، خصوبة المرأة المصرية وأثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية عليها، دراسة تطبيقية وتحليلية ، مجلد السكان ، مركز الابحاث والدارسات الساكنية (القاهرة: العدد العاشر ، ١٩٧٥) ، ص ص ٣٤ - ٥٣.

- إنخفاض معدلات الخصوبة لدي النساء العاملات قد يكون له تأثيرات أيجابية علي دافعيتهن للعمل بشكل عام . ودافعيتهن نحو تولي مناصب أدارية في مراحل مبكرة من حياتهن الوظيفية لانخفاض الاعباء والمسئوليات الأسرية نسبيا في ظل أسرة محدودة العدد.

- قد يحدث أهتمام حقيقي ببحث ودراسة مشكلات المرأة العاملة في المنظمات وقد تكون هناك محاولات جدية للتخفيف من حدة هذه المشكلات - خاصة مشكلة رعاية الاطفال أثناء عمل المرأة - أن محاولة المساهمة في حل مشكلات المرأة في العمل قد تساعدهن علي تحقيق تقدم وظيفي.

- قد تحدث تغيرات أجتماعية فيما يتعلق بمشاركة الرجل في تربية الاطفال ، مما يخفف من أعباء الدور البيولوجي الاجتماعي للمرأة مما يتيح لديها فرصة أكبر للاهتمام بعملها.

أسئلة وتطبيقات
علـــى الفــصـل الثــالـث

السؤال الأول:

تكلم عن بعض جوانب النظام الهرمونى للإنسان وتأثيراته السلوكية فى مجال العمل والإدارة؟

السؤال الثانى:

هل تعتقد أن الإختلافات فى التكوين البيولوچى للرجل والمرأة لها تأثيرات على درجة التفاعل السلوكى لكل منهما فى المنظمات؟

السؤال الثالث:

هل تعتقد أن الإختلافات فى الدور البيولوچى للرجل والمرأة لها تأثيرات لى درجة التفاعل السلوكى لكل منهما فى مجال العمل والإدارة؟

السؤال الرابع:

من الأقوى بيولوچيا: الرجل أو المرأة؟ إشرح مايؤيد وجهة نظرك، وهل لذلك تأثيرات على حجم وتكوين القوى العاملة مستقبلاً؟

السؤال الخامس:

كيف تؤثر التغيرات الحالية والمتوقعة للدور البيولوچى للمرأة على مستقبل المرأة فى العمل أو الإدارة؟

الفصل الرابع

تأثير العوامل النفسية في سلوك الإنسان في العمل والإدارة

فى هذا الفصل

الفصل الرابع
تأثير العوامل النفسية في سلوك الإنسان في العمل والإدارة

مقدمة :

تتمثل العوامل النفسية - في هذه الدراسة - في عاملين أساسين ، العامل الأو هو طبيعة التكوين النفسي لكل من الرجل والمرأة ، حيث هناك العديد من أوجه الاختلاف في التكوين النفسي لكلاهما تنعكس علي سلوك كل منهما في مجال العمل أو الادارة ، فقد وجد في أحدي الدراسات التي أستخدمت أختبار « برنرويتر» للشخصية أن الرجال أختاروا عناصر تعكس السيطرة وتحقيق الذات بتكرار أكثر من انساء بينما أختارت النساء عناصر تعكس الاعتماد علي الآخرين والسلوك الانطوائي بتكرار أكثر من الرجال [١].

أما العامل الثاني من العوامل النفسية التي تؤثر في سلوك الانسان فهي التقلبات السيكوبيولوجية وهذا العامل علي وجه خاص له تأثيره الجوهري علي سلوك المرأة في العمل أو الادارة ، ذلك أن هذه التقلبات السيكوبيولوجية تصاحب الدورة الشهرية وفترات الحمل وأخيرا سن اليأس لدي النساء ، ولهذا فأن دراسة هذا العامل الثاني سوف تتركز بصورة أساسية علي تأثير هذا العامل علي سلوك المرأة في العمل أو الادارة .

أن نتائج العديد من البحوث والدراسات في مجالي السلوك الانساني والسلوك التنظيمي توضح أن التكوين النفسي للمرأة يختلف بقدر أو بآخر عن التكوين النفسي

---

(١) د. جابر عبد الحميد جابر ، ود. سليمان الشيخ، دراسات نفسية في الشخصية العربيبة) القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٨٧) ، ص ٢٩٠.

للرجل ، وفي هذا الصدد فأننا نعتقد أن للعوامل النفسية تأثيرات مباشرة و / أو غير مباشرة علي سلوك النساء في العمل والادارة حيث أنه من المعتقد أن هناك أختلافات في تأثير العوامل النفسية للمرأة العاملة أو المديرة عن الرجل في مجال العمل أو الادارة في العديد من العمليات السلوكية في التنظيم.

وحتي يمكن دراسة وتحليل تأثيرات العوامل النفسية في سلوك كل من الرجل والمرأة في التنظيم فأننا سوف نتناول بالدراسة العنصرين الأساسيين الآتيين:

١- الخصائص النفسية للانسان وأثرها علي درجة التفاعل السلوكي في التنظيم .

٢- التقلبات السيكوبيولوجية وأثرها علي درجة التفاعل السلوكي في التنظيم.

ويتم دراسة العاملين السابقين علي النحو التالي :

١- الخصائص النفسية للانسان وآثرها علي درجة التفاعل السلوكي في التنظيم :

أن أهتمام علماء التحليل النفسي يتركز أساسا علي دراسة جانب واحد من جوانب سلوك المرأة ولم يكن هناك أهتمام بقدر كان لدراسة الفروق بين الرجال والنساء فيما يتعلق بالجوانب الاخري من السلوك [1].

لهذا نحاول الاستعانه بما هو متاح من نتائج البحوث النفسية وغيرها من دراسات تناولت بعض الجوانب السلوكية للرجل والمرأة ويحاول الربط بين نتائج هذه الدراسات والبحوث ونتائج الدراسات الادارية التي تشير الي ظهور فروق في الخصائص النفسية للرجل والنساء في مجال العمل الاداري.

---

(1) Newocomb, F. and Ratclif, G., The Female Brain : A Neuropsycho Logical Viewpoint . In: Ardener, S. (ed.) Diffining Of Women in Society (London : Croom Helm, 1978), PP. 186 - 1964.

هذا وتهتم بدراسة بعض هذه الخصائص مثال:

١/١- التابعية والسلبية:

١/٢- الخوف والقلق.

١/٣- أنخفاض درجة العدوانية التنافسية.

١/٤- القدرة علي التحكم الانفعالي.

١/٥- الثقة بالنفس.

١/٦- مستوي الطموح والدافعية لانجاز.

١/٧- النظرة الي النفس.

١/٨- سمة التقلب - المرونة.

هذا ونقوم بدراسة تأثيرات تلك الخصاذص علي السلوك في التنظيم بشكل عام.

١/١- التابعية والسلبية :

التابعية تعني الاعتماد علي مساعدة الآخرين والسلبية تعني الحجام عن المبادأة في السلوك . وقد وجد أن الأولاد أكثر أستقلالية وأن البنات أكثر تابعية وسلبية في سلوكهن [١].

ويرجع البعض سلبية النساء الي سلبيتهن كصفة أساسية فيهن [٢] ، وقد أجريت أحدي الدراسات لبحث سلوك الاطفال الرضع (ذكور وأناث) في سن ١١ شهر

(1) Maccoby , E , SexDifferencesin Intellectual Functioning.
(2) Bonaparte, N. Passivity, Masochism and Femininty, In : Strous, J. (ed.) Women and Analysis (New York : Crossman Publishers, 1974), PP. 241 - 149.

وقد وجد أنه بملاحظة سلوك الاطفال الرضع أتضح أن البنات أكثر تابعية ويظهرن سلوكا أستكشافيا أقل ، كما أن سلوكهن يعكس نمطا أكثر هدوا أما الاولاد فكانوا أكثر أستقلالية وأستكشافا [١].

وتشير دراسة أخري أن كثير من الدراسات تؤكد أن هناك فروقا جوهرية بين الرجال والنساء في التابعية والسلبية [٢].

هذا وتشير الي أن العوامل الاجتماعية لها تأثير - الي حد ما - في تدعيم التابعية والسلوك لدي غالبية البنات أو النساء ، حيث تشير أحدي الدراسات الي أنهن قد يكتسبن شخصياتهن السلبية في مختلف المواقف، في صداقتهن وفي معاملتهن مع الناس ، كما أن مظاهر السلبية نجدها في العديد من أنماط سلوك البنت أو المرأة [٣]

أن التابعية والسلبية لهما تأثيرات غير مناسبة علي النمط السلوكي للانسان سواء كان رجلا أم أمرأة ، الا أن تأثيرات التابعية والسلبية في سلوك المرأة أكثر حدة ووضوحا حتي أن ذلك له أنعكاس علي وجود غالبيتهن في مناصب غير أساسية بشكل عام في المنظمات [٤].

هذا ونعتقد أن التابعية والسلبية لدي الفرد سواء كان رجل أو آمرأة في التنظيم يمكن أن يترتب عليها الانماط السلوكية التالية في التنظيم:

---

(1) Goldberg, S. and Lewis, M. Play Behavior in the YearOld infant . Early Sex, Diffe - rences. In : Barwick, J. (ed.), OP. Cit., PP. 30 - 34.

(2)Frieze, A. and Others, OP. Ci., P. 54.

(٣) د. كاميليا عبد الفتاح في سيكولوجية المرأة العاملة (القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٧٢) ص ١٨- ١٩.

(4) Hively, I. and Howell , W. The Male - Female Management Teme: A Dance Of Death ? Mana- gement Review, 1980, 69, 44-50.

١/١/١-السلبية في مواجهة المواقف وإتخاذ القرارات مما قد يؤدي الي إنخفاض فعالية الافراد بالتنظيم.

٢/١/١-ربما تنعكس سلبية بعض الأفراد أو المديرين بالتنظيم علي أسلوب التعامل والعلاقات بين الزملاء والرؤساء والمرؤسين مما يؤثر علي الفعالية في الاتصالات التنظيمية في الاتصالات التنظيمية والتفاعل مع التنظيمات غير الرسمية .

٣/١/١- رسم السياسات والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية يتطلب المبادأة والتعاون مع العديد من الاعضاء بالتنظيم ، الا أن سلبية وتابعية بعض العاملين بالتنظيم قد يوثر علي مدي المامهم وأسهامهم في هذا المجال.

٤/١/١- السلبية والتابعية لدي بعض أعضاء التنظيم قد يترتب عليها أهتمامتهم بالتفاصيل والتمسك الحرفي باللوائح والتعليمات وبالتالي يكون هؤلاء الاعضاء أكثر ميلا الي التعقيدات البيروقراطية وأقل أهتماما بالابتكار.

٥/١/١- قد تؤثر سلبية بعض أعضاء التنظيم علي دافعيتهم لتولي مناصب إدارية ومايترتب علي ذلك من مسئوليات .

٢/١- الخوف والقلق :

الخوف هو عدم الارتياح وعدم الاستقرار الذهني وازع الغامض والتوتر الزائد[١] والقلق يعرف بأنه أحدي الحالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف وينشز القلق من ترقب الفرد للمثيرات والمواقف المؤلمة ويؤدي به الي الاضطراب ، وقد يعوق التفكير والعمليات العقلية ، والقلق بهذا المعني يدور حول خوف الفرد من النتائج المجهولة المستقبلية للمواقف المختلفة [٢].

---

(١) أنتصار يونس ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٩١.

(٢) د. فؤاد البهي السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩٦.

والخوف والقلق يبدأن منذ الطفولة المبكرة . وقد وجد أن البنات أكثر خوفا وقلقا من الاولاد ويستمر ذلك في مختلف مراحل العمر [١] ونري أن طبيعة التنشئة الإجتماعية والتدريب الاجتماعي للولد والبنت قد يدعم سمة الخوف والقلق لدي كثير من البنات حيث يميل الوالدين - عادة - الي أن يكونا أكثر خوفا وقلقا علي البنت أكثر من الولد وهما بالتالي ينقلان اليها هذا الخوف والقلق لاشعوريا وربما أكتسبته البنت أيضا لاشعوريا ، وبهذا لاتتدرب البنت منذ طفولتها علي مواجهة المواقف المختلفة بينما قد يحدث العكس بالنسبة للولد وبالتالي عادة مايختلف سلوك كل منهما مستقبلا عندما يصبح كل منهما عضوا بالتنظيم.

وفيما يتعلق بتأثير سمة الخوف والقلق لدي بعض المديرين والمديرات وأثر ذلك علي سلوكهم في الادارة فقد أوضحت أحدي الدراسات أن أول رد فعل غريزي لغالبية النساء فيما يتعلق بالمواقف التنافسية هو الخوف وترقب الشر وأن هذه الملاحظة مؤيدة بكثير من نتائج البحوث والدراسات حيث تقرر أن غالبية النساء أكثر قلقا وخوفا بالنسبة لهذه المواقف [٢].

هذا ونعتقد أن الخوف والقلق قد تكون له التأثيرات السلوكية الاتية في التنظيم :

١/٢/١- التردد في أتخاذ القرارات الادارية وإنخفاض الفعالية في مواجهة المواقف المختلفة في التنظيم.

١/٢/٢- التمسك بالتطبيق الحرفي للوائح والقوانين في أدارة العمل مما قد يزيدمن التعقيدات البيروقراطية ومقاومة محاولات الإبتكار في أداء الاعمال .

١/٢/٣- إنخفاض الفعالية في أقامة وتوطيد العلاقات مع الاخرين في التنظيم مما

(1) Maccoby, E, OP. Cit., P. 36.
(2) Bunker, B. and Bender, L., How Women Comp-ete: AguideFor Mananger, Management Rev-iew, 1980, 69, (8) , 55-62.

قد يحد من الفعالية في الاتصالات التنظيمية والتفاعل مع التنظيمات غير الرسمية.

١/٢/٤- الخوف والقلق لدي بعض المديرين قد يجعلهم أكثر ترددا في تفويض السلطات .

١/٢/٥- قد يؤدي الخوف والقلق لدي بعض المديرين الي أنخفاض دافعتيهم لتولي مناصب أدارية أعلي من مناصبهم الحالية . وتبدو هذه المشكلة أكثر وضوحا بالنسة للنساء في التنظيم حيث يؤدي الخوف والقلق لدي عددغير قليل منهن الي أنخفاض في دافعيتهن لتولي مناصب أدارية أعلي من مناصبهن الحالية مما يساهم في تكوين أتجاهات غير مناسبة نحو تولي النساء مناصب أدارية بشكل عام ومناصب الادارة العليا بشكل خاص.

١/٢/٦- ربما يؤثر الخوف واللق علي التفضيلات المهنية لدي بعض المديرين والمديرات بشكل خاص حيث يفضلن شغل الوظائف الاكثر روتينية وأستقرار ومثل هذه الوظائف قد لاتتيح الفرصة لعدد غير قليل منهن لاكتساب خبرات مناسبة في مجال العمل الاداري.

٣/١ - العدوانية والتنافسية :

يتميز الذكور بشكل عام بأنهم أكثر عدوانية وتنافسية في مختلف مراحل حياتهم [1]. وبرغم إن هناك دراسة توضح أن الفروق بين الرجال والنساء في مستوي العدوانية والنشاط ترجع الي عوامل بيولوجية [2] ، إلا إننا نرجح أن للعوامل الاجتماعية تأثير الي درجة ماعلي إنخفاض درجة العدوانية والتنافسية لدي غالبية

---

(1) Moss, H, Sex, Age and State as Detemina - nts Of Mother Infant Interaction . In : Bardwick, J. (ed.) Op. Cit., PP. 22-29.

(2) Bell, R, A Reinterpretation Of Direc - tion Of Effects in Studies Of Socialization . Psycological Review, 1968, 75, (2), 81 - 95.

البنات أو النساء لان معايير السلوك الاجتماعي لاتشجعهن علي السلوك العدواني أو التنافسي.

وفيما يتعلق بتأثيرات درجة العدوانية والتنافسية علي سلوك الانسان في التنظيم فأن بعض الدراسات توصلت الي النتائج التالية:

- غالبية النساء لسن علي قدر مناسب فيما يتعلق بالمنافسة في المنظمات بالمقارنه بالرجال (١).
- غالبية النساء في مجال العمل أو الادارة يتجنبن المنافسة ويسلكن بطريقة سلبية بشكل عام (٢) .
- عدد غير قليل من النساء ينسحبن في مواجهة المهام التنافسية ولايرتحن للمنافسة (٣). ولديهن بشكل عام نقص في الرغبة في القوة والنفوذ والحزم وذلك بالمقارنه بالرجال سواء في مجال العمل أو الادارة بالتنظيم (٤).

ويري الباحث أن أنخفاض درجة العدوانية والتنافسية لدي بعض الافراد في المنظمة سواء كانوا رجالا أم نساء قد يكون له تأثيرات علي درجة التفاعل السلوكي في المنظمات مما يجعلهم :

١/٣/١- أقل قدرة بالنسبة لتحقيق الاهداف التنظيمية.

٢/٣/١- أقل فعالية بالنسبة لباقي الزملاء في التنظيم لان الفرد الأكثر تنافسا

---

(1) Coony, J, AWomen in The Boardroom, Harvard Business Reveiw, 1978, January February, 77- 86.
(2) Sargent , A The Androgynous Blend : Best Of Both World? Management Review , 1978, 67, (10), 60 - 65.
(3) Bunker, B. and Bender, L., Op. Cit., P. 60.
(4) Herbert, T and Yost, E, Op. Cit., P. 150

يكتسب خبرات أكثر في مواجهة المواقف وأتخاذ القرارات كما أن التنافسية تدعم الميل للابتكار.

٣/٣/١- أقل فعالية في الاتصالات التنظيمية ، خاصة بالنسبة لشاغلي المناصب الادارية وذلك أن المدير الاكثر تنافسا يميل الي تقوية علاقاته بالعديد من الاعضاء بالتنظيم أو خارجه - سواء بشكل رسمي أو غير رسمي - وهذه العلاقات لها دور هام في فعالية المدير في الاتصالات التنظيمية حيث تتيح له معلومات أكثر تؤثر بدورها في فعالية - بقدر ما - في أتخاذ القرارات.

٤/١- *القدرة علي التحكم الانفعالي*:

الانفعالية حالة أثارة عامة تحدث للفرد نتيجة موقف يتضمن صراعا أو توتر[١] وفي أختبارات التحكم الانفعالي وجد أن البنات كن أندفاعيات بينما الاولاد أكثر قدرة علي التحكم [٢] ، والانفعالية من الخصائص الثانوية المميزة للنساء عموما أكثر من الرجال [٣].

ولقد لوحظ أنه في مجال العمل أن الموظفة - عادة - تفسر الحقائق والمعلومات علي أساس فهمها الشخصي وحتي رد فعلها غالبا مايكون أنفعالي أكثر مما يكون منطقي [٤].

---

(١) د. أنتصار يونس ، مرجع يبق ذكره ، ص ١٣٦.
(2) Maccoby, E., Op. Cit., P. 36.
(٣) د. زكريا أبراهيم ، سيكولوجية المرأة (القاهرة : دار مصر للطباعة ، غ . م.) ، ص ٣٤.
(4) Killiar, R, The Working Woman (New York : American Management Association Inc , 1974) P. 89.

والمعتاد أنه عندما تصبح المرأة رئيسه عمل يصبح من الصعب عليها فصل مشاعرها الخاصة عن متطلبات عمليها أو منصبها مهما حاولت [١] .

ونعتقد أن إنخفاض القدرة علي التحكم الانفعالي لدي بعض الأفراد في التنظيم قد يترتب عليه - بدرجة أو بأخري - التأثيرات السلوكية الاتية :

١/٤/١- الحساسية للنقد سواء من الروساء أو الزملاء وحتي المرؤسين مما قد يكون لهُ تأثير سلبي علي العلاقات مع العديد من الأعضاء بالتنظيم .

٢/٤/١- عدم الفعالية في موجهة المواقف وأتخاذ القرارات.

٣/٤/١- أنخفاض القدرة علي مواجهة الصراعات التنظيمية وأيضا أنخفاض القدرة علي التعامل مع التنظيمات غير الرسمية.

٤/٤/١- أنخفاض القدرة علي التحكم لانفعالي قد يترتب عليه أنخفاض القدرة علي التفاوض .

٥/١ - *الثقة بالنفس*:

تعرف الثقة بالنفس علي أنها عملية تقييم الشخص لقدراته فيما يتعلق بتوقعاته والأداء الكامل لهذا العمل ، والثقة بالنفس منخفضة بين غالبية النساء أكثر من الرجال [٢].

وتبدو مظاهر أنخفاض الثقة بين غالبية النساء بوضوح منذ بداية فترة المراهقة وقد وجد أن الطالبات بشكل عام - في كثير من الدراسات - أقل ثقة بأنفسهن ،بل أن بعضهن يفقدن ثقتهن في بداية سن الرشد علي وجه خاص [٣].

---

(١) د. حافظ يوسف ، كيف تفكر المرأة (القاهرة :مؤسسة الأهرام ، ١٩٨٣) ، ص ٩٣.
(2) Lenneg, E., Op. Cit., P. 30
(3) Herbert, T. and Yost, E., Op. Cit., PP . 12-17.

أن عددا غير قليل من النساء يعبرن عن الانخفاض بالثقة بالنفس فيما يتعلق بالمواقف الانجازية وهذه الفروق بين الرجال والنساء في السلوك الانجازي موجودة في كثير من البحوث فيما يتعلق بالمهام والمواقف المختلفة ، وهناك عديد من الدلائل تشير الي أن غالبية النساء قد يكن منخفضات الثقة بالنفس وبصورة أقل من الرجال في العديد من أنماط السلوك [١].

ويمكن تفسير أنخفاض الثقة بالنفس بين غالبية النساء الي أن العوامل الاجتماعية قد يكون لها تأثير علي المستوي الفعلي للثقة بالنفس ، ذلك أن غالبيتهن تم تنشئتهن أجتماعيا أن ينهجن في المواقف الانجازية بشكل عام بثقة منخفضة بالنفس.

أن أسلوب تربية البنت والتدريب الاجتماعي لها قد لايساعدها في تدعيم ثقتها بنفسها بشكل عام مما قد ينعكس علي نمط سلوكها في المجتمع وقد يمتد أيضا اللي نمط تفاعليها السلوكي في التنظيم فيما بعد وفي مجال العمل الاداري فأن بعض الدراسات توصلت الي النتائج التالية :

١/٥/١- أنخفاض الفعالية في إتخاذ القرارات .

١/٥/٢- أنخفاض الفعالية في تفويض السلطات.

١/٥/٣- إنخفاض الدافعية للعمل.

١/٥/٤- أنخفاض درجة الفعالية في التفاوض.

١/٥/٥- إنخفاض الفعالية في الاتصالات التنظيمية.

١/٥/٦- زيادة الميل نحو التعقيدات البيروقراطية.

---

(1) Lenney, E, Op. Cit., P. 3.

١/٥/٧- إنخفاض درجة التفاعل بين الفردوالعديد من أعضاء التنظيم سواء كانوا زملاء أو رؤساء أو مرؤسين .

١/٦- مستوي الطموح والدافعية للانجاز:

الحاجة الي الانجاز أساسية في حياة الفرد ويتحدد مفهوم مستوي الطموح علي أنه موضوع من جانب الفرد لاداء معين يسعي الي تحقيقه [١].

ويظهر أنخفاض مستوي الطموح والدافعية للانجاز لدي غالبية النساء منذ مرحلة طفولتهن المبكرة وعلي سبيل المثال في ملاحظة سلوك الاطفال في هذه المرحلة ومن خلال أختبارات مواجهة التحديات وجد أن عدد كبير من الاولاد أكثر فعالية في التعبير عن أستقلاله بينما البنات يملن الي أن يكن سلبيات في مواجهة المواقف ، ويبدو أن الاولاد أكثر رغبة في مواجهة التحديات العقلية والفكرية بينما البنات يتراجعن عندما يواجهن تحديات فكرية [٢].

ومن وجهه النظر الاجتماعية فأن الانجاز بين النساء - بشكل عام - يعتبر ظاهرة أكثر تعقيد مماهو عليه لدي الرجال لان السلوك الانجازي قد يتعارض مع مقتضيات دورهن كما يحدده المجتمع وأنغالبية النساء لديهن خوف من النجاح يعد بمثابة محدد للسلوك الانجازي حيث يعتقدن أن مفهوم الانجاز لديهن هو أنجاز دورهن البيولوجي الاجتماعي الذي خلقن من أجله .وقد يعتقد بعضهن أن أنجارهن يتم من خلال أنجاز أبنائهن ونجاح أزواجهن .

وقد يكون للادوار المتعددة للمرأة ، كزوجة ، أم ، ربة بيت ، وعاملة أيضا تأثير في مستوي طموح ودافعية المرأة للإنجاز . ففي مرحلة الخصوبة ورعاية الأطفال

---

(١) أبراهيم تشقوش وطلعت منصور، دافعية الانجاز (القاهرة : مكتبة الانجلو، ١٩٧٩)، ص ١٠٦.
(2) Maccoby, E, Op. Cit., PP. 33-37

فأنه من المتوقع أن تكون واقعية المرأة للانجاز الوظيفي في أدناها ، بينما ، قد يتغير مستوي الدافعية الي أعلي بعد إنتهاء مرحلة رعاية الاطفال.

وتوضح أحدي الدراسات أن النساء الناجحات عملياً أما أنهن غير متزوجات أو أنهن غير سعيدات في حياتهن الزوجية [١] . الا أننا لانتفق مع وجهة النظر هذه ونعتقد أن نجاح المرأة أو فشلها في حياتها الوظيفية أو العائلية قد يتوقف علي قدرتها علي أدارة صراع الادوار الذي قد تواجهة .

وفيمايتعلق بانخفاض مستوي الطموح ودافعيه الانجاز لدي بعض الافراد في التنظيم سواء رجال أو نساء ، وتأثيرات ذلك علي درجة التفاعل السلوكي في التنظيم فقد توصلت بعض الدراسات الي مايلي :

-من أهم العقبات التي قد تواجة غالبية النساء في تقدمهن الوظيفي هو أنخفاض مستوي الطموح ودافعية الانجاز لديهن بشكل عام فكثيرات منهن ليس لديهن الدافعية لاعداد أنفسهن للاعمال الادارية وكثيرات منهن يفترضن عدم قدرتهن علي تحمل مسئوليات العمل الاداري وأيضا لايفضلن أنفاق ساعات أضافية في الأعمال التنفيذية وأنهن غير متأكدات من قدراتهن ومواهبهن ويقاومن أختبارها [٢].

- غالبية النساء ليس لديهن أهتمام بالتقدم أو الأنجاز الوظيفي حتي النساء المتعلمات تعليم عال واللاتي يتوقع منهن أهتمام بأنجازهن الوظيفي [٣].

ومن الشائع أن بعض النساء العاملات حتي الحاصلات علي مؤهلات جامعية ربما يواجهن مشكلات مختلفة تجعل بعضهن يتركن العمل ويفضلن البقاء في البيت أو الزواج [٤] .

---

(1) Frieze, I. and Others , Op.Cit ., P. 58.
(2) Lunch, B., Op. Cit., PP. 108-110.
(3) Mannila, E, Sex Differentiation in Role Exepectation and Performance. In : Bardwick,
(4) J (ed) , Op. Cit., PP. 210 - 218.

- كثير من النساء يفكرن في أنفسهن كزوجات أو أمهات أولا ثم عاملات ثانيا وهن لسن علي قدر من الإستعداد ليكن مديرات (٢).

- غالبية النساء المديرات أقل أستغراقا وأرتباطا في تكوين السياسات التنظيمية ووضع الأهداف كما أنهن أقل أشتراكا في تحديد كيف يتم تنفيذ الأهداف التنظيمية(٣).

هذا ونعتقد أن أنخفاض مستوي الطموح والدافعية لدي بعض الأفراد بالتنظيم قد يترتب عليه مايلي :

١/٦/١- بناء علي النتائج السابق الاشارة اليها. فأنه بالنسبة للنساء وأنخفاض دافعية الانجاز لدي عدد غير قليل منهن ، فربما تتكون أتجاهات غير مناسبة لدي أدارة المنظمة نحو تولي النساء مناصب إدارية .

٢/٦/١- قد يكون هناك أختلاف في مستوي الدافعية بإختلاف المستوي الاداري وذلك بالنسبة لغالبية النساء المديرات في كثير من المنظمات .

٣/٦/١- إنخفاض أعداد المديرات - بالنسبة للرجال المديرين - في مختلف مستويات الادارة وندرتهن في مستوي الادارة العليا في عدد غير قليل من المنظمات.

٧/١- *النظرة الي النفس* :

تعتبر النظرة الي الذات من أهم الخبرات التي يكتسبها الطفل منذ طفولته المبكرة. لانه لايولد بمفهوم جاهز للذات، وتتكون لديه نظرته لذاته بناء علي خبراته

(٢) أحمد طه محمد ، المرأة المصرية بين الماضي والحاضر (القاهرة غ.م.١٩٧٩) ص ١٨٠.
(3) Loring, R and Others, Breakthrough: Women into Management (New York : Fan Nost - rrand Co, 1977), PP . 53 - 54.
(4) Viga J. and Yanomaza, J. What Woman in Management Want ? Academy Of Management Journal , 1976, 19, 137 - 142.

التي يمر بها ومن خلال تصرفات الآخرين نحوه وتقييمهم له بصرف النظر عما أذا كان هذا التنظيم صحيح أو غير صحيح [١] .

ولقد وجد أن غالبية البنات يرغبن في أن يكن أولادا [٢] ، وأن غالبية النساء ينظرون بسلبية نحو قدراتهن وأدائهن وأحتمالات نجاحهن كما أن كثير من النساء يبدين رغبتهن أن يكن رجالا [٣].

ويري العلماء أن التكوين البيولوجي للمرأة تأثير علي النظرة السلبية للبنت أو المرأة نحو ذاتها بشكل عام [٤]. إلا أنه من المرجح أن عملية التنشئة والتدريب الاجتماعي للبنت قد تؤثر في نظرتها نحو نفسها ، وذلك أنه غالبا مايكون الوالدين أكثر حماية للبنت وهما بذلك لايشجعانها علي الاخذ بالمخاطرة كما أن سلوكها نفسه يجب أن يتوافق مع توقعات العالم الخارجي لكونها بنتا أو أمرأة يتوقع منها معايير سلوك محدة . فالبنات يختلفن عن الاولاد حيث يتعلمن أشياء مختلفة ويسلكن بطرق مختلفة وينعكس ذلك علي الفتاة عندما تتخطي مرحلة الطفولة والمراهقة فتكون قد تدربت علي السلبية في أتخاذ القرارات كما أنها تعلم أن العالم الذي تعيش فيه هو عالم الرجال وهم متخذي القرارات سواء علي مستوي الاسرة أو علي مستوي الدولة ، وهذا قد يجعل الكثيرات منهن يشعرن بالضعف وعدم تقبل الذات حيث يشعرن بأنهن أقل مكانه من الرجال [٥] .

---

(١) عادل عز الدين الاشول ، سيكولوجي الشخصية (القاهرة : مكتبة الانجلي المصرية ١٩٧٨) ، ص ١١٣.

(٢) د. زكريا أبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٣.

(3) Frieze , Iand Others, Op., Cit ., P. 59.

(٤) د. زكريا آبراهيم ، المرجع السابق ، ص ١٠٨.

(5) Connie, J. The Women S, Gude to Management Success, How Win in the Organizational World (New Jersey : Prentice- Hall, 1979)P . 10.

والنظرة السلبيـة للذات لدي بعض النساء قد تنعكس تأثيراتها علي درجة التفاعل السلوكي لبعض المديرات والعاملات في عدد غير قليل من المنظمات، حيث تشير أحدي الدراسات أن غالبية النساء ينقلن نظرتهن السلبية الي أنفسهن فى سلوكهن الاداري وأن تقدم غالبية النساء في المناصب الادارية مرتبط بدرجة كبيرة بتغير نظرة النساء لانفسهن [١] .

هذا ونعتقد أن النظرة السلبية للذات لدي بعض الافراد بالتنظيم قد يترتب عليها التأثيرات السلوكية الاتية :

١/٧/١- أنخفاض الدافعية لتولي مناصب إدارية.

٢/٧/١- أنخفاض في القدرة علي أتخاذ القرارات الادارية لان النظرة السلبية للنفس قد تعكس علي مدي ثقة الفرد في القرارات التي يتخذها.

٣/٧/١- إنخفاض الاسهام في تحديد السياسات وتحقيق الاهداف التنظيمية .

٤/٧/١- إنخفاض الفعالية في العلاقات بالآخرين بالمنظمة مما ينعكس علي مدي فعالية عدد كبير من الأفراد.

٥/٧/١- قدتنعكس النظرة السلبية للذات لدي بعض النساء العاملات علي الزميلات أو الرئيسات أو المرؤوسات مما قد يحد من عملية التفاعل السلوكي بين النساء أنفسهن في التنظيم بشكل عام . ويساهم في تكوين إتجاهات سلبية نحو تولي النساء مناصب إدارية.

٨/١- سمة التصلب - المرونة:

يعرف التصلب بأنه ميل الفرد الي التطرف في الاعتداد بالرأي وعدم تحمل الغموض والميل الي الحلول القاطعة التي تختار بين أبيض وأسود وتقسيم الأمور الي

---

(1) Loring , R. and Others, Op. Cit., P.55.

طرفين متعارضين في قسم ثنائية مبالغ في بساطتها والسعي الي القبول المطلق أو الرفض المطلق مما يجب غالبا بعض جوانب الواقع [(١)].

وقد قامت إحدي الباحثات بدراسة لتحديد ما إذا كانت المرأة العاملة تتم بدرجة أقل من التصلب في حين تتسم المرأة غير العاملة بدرجة أكبر أم العكس . وقد تمثلت أهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة فيما يلي :

- ظهرت فروق دالة أحصائيا بين السيدات العاملات وغر العاملات في ستة مقاييس للتصلب تشير الي زيادة درجة التصلب لدي السيدات العاملات .
- فيما يتعلق بمتغير السن فقد ظهر أنه لافرق بين كبيرات السن في درجة التصلب لدي العاملات وغير العاملات علي حين كانت ذوات السن الصغر والسن المتوسط أكثر تصلبا بين العاملات منهن وغير العاملات.

هذا ونعتقد أنه في حالة تواجد مثل هذه السمة لدي بعض الافراد بالتنظيم فأنه قد يترتب علي ذلك التأثيرات الآتية :

١/٨/١- سمة التصلب لدي بعض المديرين أو المديرات قد تجعلهم أكثر تمسك بالنصوص الحرفية للوائح والتعليمات.

٢/٨/١- قد يترتب علي تواجد هذه السمة لدي بعض المديرين أو المديرات أن تكون القرارات التي تتخذ من خلالهم أقل فعالية . ذلك أنه في بيئة الاعمال يتطلب الامر الكثير من المرونة والقدرة علي التفاوض . كما أن كثيرا من القدرات الادارية تتخذ بالرغم من عدم توافر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار.

---

(١) فايزة يوسف عبد الحميد ، سمة المرونة - التصلب لدي السيدات العاملات وغير العاملات ،المجلة الاجتماعية القومية ، المجلد الثاني عشر . العدد ٢ ,٣، (القاهرة : المركز القومي للبحوث الاجتماعية ، ١٩٧٥) ، ص ٣٤ - ٥٥.

٣/٨/١- سمة التصلب لدي بعض المديرات قد يترتب عليها تكوين أتجاهات غير مناسبة نحو تولي المرأة مناصب أدارية ، ذلك أن طبيعة عملها الاداري وأيضا طبيعة العلاقات غير الرسمية في مجال العمل تتطلب تبادل المصالح المشتركة والمرونة في التعامل مع الآخرين في التنظيم وعندما تميل بعض المديرات الي التطرف والاعتداء بالرأي والميل الي الحلول القاطعة والسعي الي القبول المطلق أو الرفض المطلق فأن ذلك يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر علي مدي فعالية المرأة كقائد أداري.

٢- التقلبات السيكوبيولوجية للمراة وتاثيرها علي تفاعلها السلوكي في التنظيم:

المقصود بالتقلبات السيكوبيولوجية لدي غالبية النساء هي الاضطرابات السيكولوجية التي تنتج بسبب التغيرات في مستويات الافرازات الهرمونية الأنثوية منذ مرحلة الخصوبة وحتي نهاية مرحلة سن اليأس وهذه الاضطرابات قد تكون علي شكل فترات منتظمة (خلال الدورة الشهرية) أو فترات غير منتظمة (الحمل) وفي مرحلة سن اليأس تحدث تغيرات هرمونية يترتب عليها تأثيرات سيولوجية .

١/٢- الاضطرابات السيكولوجية للمراة خلال الدورة الشهرية:

تشير الدراسات الي حدوث أضطرابات نفسية لدي غالبية النساء وتظهر مباشرة قبل وأثناء فترة الطمث وتشمل الاكتئاب النفسي ، القلق ، الشعور بالتوتر وحدة الطباع [١] وتشير دراسة أخري الي أن هذه الاضطرابات السيكولوجية يمكن تفسيرها علي أساس التغيرات في النشاط العصبي في المخ بسبب التغيرات التي تحدث في مستويات الافرازات الهرمونية الأنثوية فيما قبل وأثناء فترة الطمث [٢].

---

(1) Rossi, A. and Rossi, P. Op. Cit., 278.

(2) Ruble, D and Others, Research On Mentrual Related Psychological Changes. Alternat Perspective. In : Parssons, J.(ed) , Op.Cit., PP. 230 - 245.

وقد أتضح من دراسة أخري أن غالبية النساء قد يتعرضن لصعوبة التركيز في الفكر أثناء فترة الطمث الشهري بسبب أنهن يفقدن - في هذه الفترة - كمية الحديد اللازم لكرات الدم الحمراء لنقل الأكسجين الي الجسم والمخ (١).

نعتقد أن الاضطرابات السيكولوجية لدي غالبية النساء - خلال فترة الدورة الشهرية - ترجع الي طبيعة التكوين والدور البيولوجي لهن ويترتب عليها تأثيرات سلوكية في مجال العمل والادارة وذلك علي النحو التالي :

٢/١/١- التأثير السلبي علي قدرة بعض النساء فيما يتعلق بالقدرة علي إتخاذ القرارات وذلك لصعوبة التركيز في الفكر ويرجع ذلك الي التغيرات في مستويات الهرمونات الانثوية لديهن والمصاحبة للدورة الشهرية ومايترتب علي ذلك من تغيرات تطرأ علي الجهاز العصبي.

٢/١/٢- صعوبة في التعامل مع المرؤوسين أو الزملاء أ.و الرؤساء في التنظيم خلال هذه الفترة بسبب الشعور بالتوتر وحدة الطباع - لدي بعضهن - مما قد يساعد في تكوين أتجاهات غير مناسبة نحو تشغيل النساء أو توليهن مناصب إدارية.

٢/١/٣-أنخفاض في أنتاجية غالبية النساء بسبب الشعور بالتعب والقلق والتوتر والاكتئاب النفسي وهي أعراض تصاحب الدورة الشهرية عموما.

٢/٢- الاضطرابات السيكولوجية خلال فترة الحمل :

خلال فترة الحمل تحدث بعض الاضطرابات السيكولوجية لدي غالبية النساء فتظهر تغيرات في الحالة النفسية حيث يملن الي أن يكن أكثر عصبية وتوترا وأسرع غضبا ويشعرن - بدرجة أو بأخري - بالخوف والقلق والتوتر والاكتئاب (٢) .

---

(١) د. أحمد عكاشة ، مرجع ذكره ، ص ١٩٦.

(٢) د. محاسن عبد الفتاح ، المعوقات الصحية التي تؤثر علي دور المرأة في الادارة وكيفية التغلب عليها ، دور المرأة العربية في الادارة ، الدراسات النظرية والتطبيقية المجلد الأول (القاهرة العربية للعلوم الادارية) ، ص ٣ .

وفيما يتعلق بتفسير أسباب هذه الاضطرابات السيكولوجية ، تشير أحدي الدراسات الي أنها ترجع الي التغيرات في الافرازات الهرمونية الانثوية بالأضافة الي تزايد عمليات الهدم والبناء بالجسم ذلك أن الهرمونات الانثوية لدي المرأة الحامل تتزايد بسرعة مئات المرات أكثر مما لدي المرأة غير الحامل مما يترتب عليه الاضطرابات السيكولوجية التي تصاحب غالبية النساء خلال فترة الحمل .

وقد يترتب علي هذه الاضطرابات تأثيرات سلوكية في مجال العمل علي النحو التالي :

٢/٢/١- تزايد معدلات الغياب بين غالبية النساء العاملات في تلك الفترة.

٢/٢/٢- إنخفاض دافعية غالبية النساء للعمل وأنخفاض انتاجيتهن في تلك الفترة.

٢/٢/٣- الاجازات التى قد تحصل عليها غالبية النساء العاملات لرعاية أطفالهن بعد الولادة والتي قد تمتد الي عدة سنوات يرجح أنها تؤثر سلبيا في فرص التقدم لبعضهن.

٢/٣- الاضطرابات السيكولوجية خلال سن اليأس :

تبدأ عادة مرحلة سن اليأس مابين ٤٥-٥٠ سنه وذلك نتيجة توقف نشاط المبيضين ونقص أفرازات هرموني الاستروجسترون ، ويصاحب هذاالتغير حدوث بعض الاضطرابات النفسية والعصبية مثال ذلك الاصابة بالأرق والاكتئاب النفسي وفقدان الاتزان العاطفي والاصابة بالتوتر وزيادة الحساسية [١] .

---

(1) Bendek, T. , The Psychology of Pregnancy In: Bardwick, J.,(ed.) ., Op. Cit., p. 274.

أن شعور غالبية النساء بالأضرابات النفسية والعصبية خلال سن اليأس قد تقتصر علي السنه الاولي أو السنوات الاولي علي أكثر تقدير والتي تلي إنقطاع الطمث لديهن ، فبالنسبة الي التأثيرات الناتجة عن التغيرات في الافرازات الهرمونية، فقد يستعيد الجسم توازنه البيولوجي بشكل أو بآخر ، كما أن الحالة النفسية لغالبية النساء قد يكون لها تأثير علي قدر مامن الاهمية بشأة قوة أو ضعف الاحساس بتلك الاضطرابات النفسية خلال سن اليأس.

ونعتقد أن الاضطرابات النفسية التي قد تصاحب فترة سن اليزس يكون تأثيرها محدود زمنيا ونفسيا وأن ذلك الامر قد يختلف بين النساء وبعضهن البعض وبشكل عام فأن فترة مابعد سن اليأس قد تكون فترات الحياة الوظيفية لغالبية النساء العاملات حيث ينتهي دورهن البيولوجي ويتخلص من مشكلات وأعراض التغيرات في مستويات الافرازات الهرمونية ومايترتب عليها من تأثيرات نفسية وصحية مصاحبة لها. وأيضا قد تكون مشكلات تربية ورعاية الاطفال قد أنتهت بالنسبة لغالبيتهن وبالتالي يتوفر لديهن وقت أطول وإستعداد نفسي أفضل للاهتمام بعملهن وقد يستطعن تحقيق تقدم وظيفي بشكل عام وذلك علي النحو التالي :

١/٣/٢- غالبية النساء - في تلك المرحلة- قد يكن أكثر دافعية وأنتاجية.

٢/٣/٢- غالبية النساء قد يكن أكثر أهتماما بالتدريب لشعور كثيرا منهن بأنهن قد يكن أقل خبرة من بعض الزملاء في مجال العمل ، كما أن بعضهن قد يطمحن في تحقيق تقدم وظيفي أكثر مما يجعلهن بالتالي أكثر أهتماما بالتدريب.

٢/٣/٢- غالبية النساء العاملات في هذه المرحلة قد تخلص من الاعراض الصحية والنفسية التي كانت تصاحب التغيرات الهرمونية الأنثوية وبالتالي قد تكون غالبيتهن أكثر إستقرارا نفسيا وقد ينعكس ذلك علي سلوكهن إيجابيا في مجال العمل.

أسئلة وتطبيقات
علـــى الفـــصل الـــرابـــع

السؤال الأول:

أذكر بعض الخصائص النفسية وأهمية الفروق بين الرجل والمرأة فى تلك الخصائص فى مجال السلوك الإنسانى فى المنظمات؟

السؤال الثانى:

هل تعتقد أن هناك علاقة بين طبيعة التكوين والدور البيولوچى للإنسان وخصائصه النفسية؟ وتأثيرات ذلك على درجة التفاعل السلوكى فى المنظمات؟

السؤال الثالث:

كيف تؤثر الإضطرابات السيكولوچية للمرأة على سلوكها فى المنظمات؟

السؤال الرابع:

له تعتقد أن الإضطرابات السيكولوچية لدى المرأة خلال سن اليأس لها تأثيرات على مدى فعاليتها كمدير؟

السؤال الخامس:

هل تواجه الرجل إضطرابات سيكولوچية؟ وهل يكون لذلك تأثيرات على درجة فعاليته فى العمل أو الإدارة ؟

الفصل الخامس

تأثير القدرات العقلية على السلوك الإنسانى فى مجال العمل والإدارة

فى هذا الفصل

مقدمة.

١ - طبيعة الذوق بين الرجل والمرأة فى مستويات القدرات العقلية.

٢ - الإرتباط بين القدرات العقلية والجوان،ب النفسية.

٣ - العوامل المسببة للفروق بين الرجل والمرأة فى القدرات العقلية.

٤ - التفضيلات المهنية للمرأة والرجل وتأثيرها على درجة التفاعل السلوكى لكل منهما فى التنظيم.

الفصل الخامس
تأثير القدرات العقلية على السلوك الإنسانى
فى مجال العمل والإدارة

مقدمة :

رغم التقدم العلمى المتزايد والسريع فى استخدامات الحاسب الالى ونظم المعلومات فان هذا التقدم لن يغنى عن ضرورة استخدام القدرات العقلية للانسان لانه أولا وأخيرا صاحب القرار. هذا ونعتقد أن للقدارت العقلية للانسان تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على سلوكه بالمنظمات بشكل عام وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق :

- اتخاذ القرارات الادارية.
- درجة الميل الى التعقيدات البيروقراطية.
- فرص التدريب والتقدم الوظيفى.
- التفضيلات المهنية.
- الدافعية لتولى مهام ومسئوليات العمل الادارى.
- التفاعل مع جماعات العمل المختلفة.

وحتى يمكن دراسة وتحليل تأثير القدرات العقلية للانسان سواء كان رجلا أم أمرأة فى السلوك بالمنظمات بشكل عام فاننا سنتناول بالدراسة العناصر الأساسية الآتية :

١ - طبيعة الفروق بين الرجل والمرأة فى مستويات القدرات العقلية.
٢ - الارتباط بين القدرات العقلية والجوانب النفسية.
٣ - العوامل المسببة للفروق بين الرجل والمرأة فى القدرات العقلية.

٤ - التفضيلات المهنية للمرأة والرجل وتأثيرها على درجة التفاعل السلوكى لكل منهما فى التنظيم.

ونتناول بالدراسة العناصر السابقة على النحو التالى :

١ - طبيعة الفروق بين الرجل والمرأة في مستويات القدرات العقلية :

نهتم بدراسة الفروق بين الرجل والمرأة في مستويات القدرات العقلية الآتية لارتباطها بالسلوك داخل المنظمات :

١/١ - الذكاء العام :

يعرف الذكاء العام بأنه حدة الفهم التى تهئ الانسان لاكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف في أقصر مدة ممكنة، ولاستخدام هذه المعارف على أحسن وجه لحل المشاكل الجديدة [١].

وفيما يتعلق بالفروق بين الذكور والاناث فى الذكاء العام، فهناك اتجاه عام ان تتفوق البنات فى اختبارات الذكاء بدرجة عالية في سنوات الدراسة الابتدائية والاعدادية وأيضا الثانوية. بينما يتفوق الذكور عادة فى المرحلة الجامعية، وهناك بعض الدراسات الطولية * أظهرت أن الاولاد يحرزون درجات أكبر بشكل عام أكثر من الاناث فى اختبارات الذكاء، وهناك دراستان تؤكدان ذلك مقابل دراسة واحدة لم تثبيت ذلك [٢].

---

(١) د. يوسف مراد، مرجع سبق ذكره، ص ٦٥.

(*) الدراسة الطولية تعتمد على ملاحظة أنواع التغيير الذى يحدث فى سلوك طفل أو مجموعة أطفال خلال مراحل نموهم شهرا وسنة بعد سنة.

(٢) ج. ب جليفورد، ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية، المجلد الثانى، الميادين النظرية، اشراف على ترجمة د. يوسف مراد (لاقاهرة : دار المعارف، ١٩٧٧)، ص ٦٠٦.

نخلص مما سبق أنه لم يثبت بشكل قاطع تميز نوع على آخر فى الذكاء.

٢/١ - القدرات اللغوية والكتابية :

منذ مرحلة الرضاعة تتفوق الأنثى علي الذكر في مختلف أوجه الأداء اللغوى، ويستمر هذا التفوق فى مختلف المراحل الدراسية، ذلك انهن يقلن الكلمية الأولى أسرع وبوضوح أكبر، وفى السن المبكرة تستخدم الأنثى جملا أطول وأكثر سلاسة واستخدام أفضل للقواعد اللغوية وفصاحة الكلمات وفيما يتعلق بالقدرة على التذكر والسرعة الادراكية فقد وجد أن البنات يتفوقن عادة في ذلك حيث يكن قادرات على أداء المهام التى تطلب ادراك التفاصيل وتغيير الانتباه. وتتفوقن النساء عادة علي الرجال فى هذه المهام وقد تم قياس ذلك بواسطة اختبار الاستعدادات الكتابية حيث تؤدى المرأة الأعمال الكتابية بطريقة أفضل من الرجل [١].

ونرى أن تفوق النساء عموما فى القدرات السابق الاشارة اليها قد يؤثر فى التفضيلات المهنية لعدد غير قيليل منهن حيث يتواجدن بكثرة فى أعمال السكرتارية والأعمال المكتبية والكتابية والعلاقات العامة والأرشيف وحفظ المعلومات والملفات والسجلات على سبيل المثال، وفى نفس الوقت فان غالبية هذه الأعمال تتميز بالروتينية والاستقرار مما يترتب علي ذلك أن من يشغلها لاتساعده علي اكتساب خبرات ادارية مما قد يجعل الكثير من العاملين بهذه الوظائف أقل تقدما وظيفيا وأقل دافعية للعمل الادارى.

أما فى مجالات الثقافة والاعلام والتدريس والبحوث فهناك فرص للتقدم الوظيفى للمرأة بشكل خاص، حيث تتميز هذه المجالات بأنها أكثر دنياميكية وتتناسب فى الوقت نفسه مع قدراتهن اللغوية مما يجعلهن أكثر دافعية للعمل فى هذه

---

(١) المرجع السابق، ص ٦٠٦.

المجالات وتحقيق التقدم الوظيفى وهذا يؤهل الكثيرات منهن ان يحصلن على العديد من المناصب الادارية بالمنظمات التى تعمل فى هذه المجالات.

٣/١ - القدرات الرياضية :

ليس هناك فروق تذكر بين الأولاد والبنات فيما يتعلق بالعمليات الحسابية، الا أن الفروق الجوهرية فى الاستنتاج الرياضى تظهر بين الجنسين موضحة تفوق الرجال فى مراحل التعليم الجامعى. وقد وجد أن الرجال تتضاعف قدراتهم الخاصة بالاستنتاج الرياضى أكثر من النساء خلال مرحلة الرشد [١].

وتشير نتائج دراسة أخرى الى تفوق الرجال على النساء في العلوم والرياضيات وفى القدرات الاستنتاجية وحل المشكلات [٢].

هذا ونعتقد أن تفوق الرجال في الصدد يؤثر علي مدى فعالية غالبية الرجال كمتخذى قرارات بصورة أفضل - بدرجة أو بأخرى - من النساء كمتخذات قرارات خاصة بالمنظمات التي تميز نشاطها بالديناميكية، أما فى المنظمات التى يتميز اتخاذ القرارات.

٤/١ - القدرة على التصور البصرى المكانى.

تعرف القدرة على التصور البصرى المكانى بانها مقدرة بعض الأفراد على فهم الأشكال الهندسية المختلفة وادراك العلاقات المكانية فى سهولة ويسر وتصور حركات الأشكال والمجسمات [٣].

---

(1) Maccoby, E., Op. Cit., p. 35.
(2) Frieze,I and Others, Op. Cit., p. 62.
(٣) د. فؤاد السيد، الاسس النفسية للنمو، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٦.

وقد وجد أن الرجال يتفوقون على النساء - بشكل عام - فى هذا الصدد. فهناك ١٨ دراسة منها ١١ دراسة توضح ان الرجال أفضل من النساء في هذه القدرة وتظهر الاختلافات بوضوح فى المدارس العليا والجامعات [١].

٥/١ - القدرات التحليلية :

القدرة التحليلية هى قدرة الفرد على ادراك الجزئيات كأشياء منفصلة عن خلفيتها ويستطيع أن يعيد هيكلة الموقف. وتشير نتائج الاختبارات أن الأولاد يحرزون درجات أعلي بصفة جوهرية أكثر من البنات وتظهر هذه الفروق ابتداء من سن الخامسة [٢]. وتوضح دراسة أخرى أن نتائج الاختبارات فى هذا المجال تشير الى أن الأولاد لديهم قدرات تحليلية أكثر من البنات [٣].

ويوضح الجدول رقم (٤) طبيعة الفروق بين الرجال والنساء فى القدرات التحليلية.

ونعتقد أن تفوق الرجال على النساء في مجالات القدرات التحليلية قد يجعلهم أكثر تواجدا فى مناصب اتخاذ القرارات بصورة أكثر من النساء، كما يجعل الرجال أكثر دافعية لتولى مناصب ادارية عموما.

٦/١ - القدرات الابتكارية :

الابتكارية هى قدرة الفرد على ايجاد أفضل الحلول البديلة والجديدة - فى نفس الوقت - لمشكلة ما. وفى هذا المجال فان هناك عدد قليل من البحوث فيما

(1) Loc; Cit.
(2) Maccoby, E, Op. Cit., p. 35.
(3) Frieze, I. and Others, Op. Cit., p. 65.

يتعلق بالمقارنة بين الرجال والنساء من حيث القدرات الابتكارية، الا أن هناك اتجاها لا يكون الرجال اكثر امتيازا وذلك فى غالبية البحوث التي تناولت بالدراسة القدرات الابتكارية لدى الرجال والنساء [١].

ونعتقد أن تفوق الرجال على النساء فى هذا الصدد قد يجعل عددا غير قليل من الرجال أفضل من النساء فى مجالات : رسم السياسات، اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات. التفاوض، وغيرها وعلى وجه خاص فى المنظمات التى يتميز نشاطها بالديناميكية.

(1) Mathews, E, Employment Implication of Psychological Characteristics of Men and Women. In: Byham W., (ed.),Women in Work force (New York : Behavioral Publications, 1972), pp. 32 - 40.

جدول رقم ٢٠)

الفروق بين الجنسين فى القدرات التحليلية

مراحل حل المشكلة	أمثلة للنمط الفكرى	الفروق الموجودة بين الجنسين
١ العمليات الادراكية.	فيما يتعلق بالفروق الفردية فى ادراك الموقف فان الشخص ذو مجال استقلالية يكون أكثر رغبة فى التميز بين الاجزاء المؤثرة بينما الشخص الاعتمادى يدرك الأشياء ككل.	الاولاد أكثر استقلالا والبنات أكثر تابعية وذلك فى المراحل الدراسية المبكرة.
٢ - طريقة تخزين المعلومات.	هناك فروق بين الأفراد فى عمليات تتابع المعلومات.	الرجال أفضل من النساء.
٣ - تكوين الفروض أو البدائل المختلفة لحل المشكلة.	الشخص التحليلى يصنف المفردات على أساس التشابه الموجود بين العناصر المؤثرة.	فروق ضئيلة بين الرجال والنساء تميل الى تفضيل الرجال أكثر من النساء
٤ - تقييم البدائل.	الفروق الفردية تظهر مدى صحة اختيار الدائل.	لا توجد فروق بين الرجال والنساء.

٢ - الارتباط بين بعض القدرات العقلية وبعض الخصائص النفسية :

وتوضح نتائج احدي الدراسات التى تناولت العلاقة بين بعض القدرات العقلية وبعض الخصائص النفسية للذكور والاناث ما يلى [١].

- بالنسبة للأولاد وجد ارتباط بين القدرات التحليلية والقدرة على التحكم الانفعالى بينما كان الارتباط سلبى بالنسبة للبنات.
- بالنسبة للعلاقة بين مستوى الطموح والذكاء كانت العلاقة ايجابية بالنسبة للأولاد، بينما كانت العلاقة سلبية بالنسبة للبنات.
- بالنسبة للاولاد والبنات وجد ارتباط ايجابى بين الاستقلالية والذكاء.

وبرغم ان نتائج الدراسة السابقة توضح وجود ارتباط بين القدرات العقلية والجوانب النفسية للأولاد والبنات، فانه ينبغى مراعاة تأثير العوامل الاجتماعية على السلوك بشكل عام وعلى الخصائص النفسية للأولاد والبنات بشكل خاص وبالتالى نعتقد أن هناك تأثيرات غير مباشرة لهذه العوامل فى نتائج الدراسة المذكورة.

٣ - العوامل المسببة للفروق بين الرجل والمرأة فى القدرات العقلية :

هناك العديد من التفسيرات لأسباب الفروق بين الرجل والمرأة فى القدرات العقلية بشكل عام، حيث تشير احدى الدراسات الى أن الاناث يولدن وهن أكثر نموا ونضجا فسيولوجيا بالنسبة للأولاد ولذلك من المتوقع ان ينمو لديهن بعض القدرات العقلية مبكرا وتستمر في مختلف مراحل حياتهن [٢]. الا أن دراسة أخرى أوضحت

---

(1) Maccoby, E., Op. Cit., 34-37.

(2) Petersson, A, Biopsychoscial Process in Developments of Sex Related Fifferences.
In : Parsons, J. (ed.), Op. Cit., pp. 31-35.

ان معدل نمو الذكاء لا يرتبط بمعدل النمو الفسيولوجى وبهذا فان توقيت النمو لايحكم العلاقة بين النمو الفسيولوجى والنمو العقلى [١].

هناك دراسات أخرى توضح أن هناك فروق بين الرجال والنساء في تكوين المخ وذلك بسبب الاختلافات فى النشاط الهرمونى لكل منها وان هذه الفروق هى المسببة لتفوق كل منهما على الآخر في بعض القدرات العقلية السابق الاشارة اليها [٢].

٤ - *التفضيلات المهنية للرجال والنساء واثرها على درجة التفاعل السلوكى فى التنظيم*:

نعتقد أن الانسان يميل شعوريا و/أو لاشعوريا نحو العمل الملائم لقدراته العقلية وخصائصه النفسية سواء كان رجلا أم أمرأة، وفى نفس الوقت فان العوامل الاجتماعية قد تؤثر - بدرجة أو بأخرى - فى عملية التفضيلات المهنية.

وفى هذا الصدد نحاول التفضيلات المهنية منذ مرحلة الطفولة المتأخرة للأولاد والبنات ومايليها من مراحل للتعرف على ما اذا كانت التفضيلات المهنية تأخذ نمطا ثابتا - الي حد ما - بالنسبة للرجال والنساء، وفى نفس الوقت دراسة العلاقة بين القدرات العقلية والتفضيلات المعنية لكل منهما.

كما سوف ندرس أيضا العلاقة بين القدرات العقلية والخصائص النفسية وأثرها على التفاعل السلوكى لكل من الرجل والمرأة فى التنظيم بشكل عام.

---

(1) Bayley, N, Individual Patterns of Development, Child Development, 1956, 27, 45-74.
(2) A. Broverman, D and Others, Op. Cit., pp. 27-70.
B. Newcome, F and Ratcliff, G, Op. Cit., p. 186.
C. Maccoby, E, Op. Cit., p. 39.
D. Springer, J, Brein/ Mind and Human Resource, Training and Development Journa, (8), 43-49.

١/٤ القدرات العقلية وعلاقتها بالتفضيلات المهنية :

تشير نتائج احدى الدراسات والتى شملت استطلاع رأى الاطفال نحو تفضيلاتهم المهنية أن رغبات البنات كانت : سكرتيره، مدرسة، ممرضة، خدمات اجتماعية عارضة أزياء، مصففة شعر، طبيبة. هذا بينما كانت رغبات الاولاد هى عامل ماهر، ضبط، طبيب، محام ومدرس (١).

وأجريت دراسة أخرى على طلبة وطالبات الجامعات الامريكية وقد أصبحت نتائجها ٥٧٫٦٪ من الطالبات يفضلن وظائف التدريس والتمريض ٢٤٫٨٪ منهن يفضلن الأعمال الكتابية، بينما ٨٫٪ من الطلبة يفضلون وظائف الأعمال الكتابية (٢).

وفى دراسة أخرى لتفضلات الطلبة والطالبات فى كليات الجامعة الامريكية ببيروت كانت كما يلى (٣).

الطالبات: التمريض - الاجتماع - التربية - الصيدلية - دراسات سياسية - بيولوجى - تاريخ وأداب.

الطلبة : الطب ادارة الأعمال - هندسة ميكانيكية - اقتصاد - كمياء - عمارة - تربية وصيدلة.

ونعتقد أنه بالرغم من أن هذه الدراسات فى بيئات مختلفة، الا أن هناك اختلافات بين البنات والأولاد والطلبة والطالبات فى التفضيلات المهنية لكل منهما

---

(1) Farley, J., Affermative Action and Women Worker (New York: American Management Association Inc., 1979), p. 147.

(2) Fottler, M. and Bain, T. Sex Differences in Occupational Aspiration. Academy of Management Journal, 1980, 23. (1), 144-149.

(١) د. هدى بدران، المرأة العربية فى التنمية القومية (القاهرة : منظمة الأمم المتحدة للأطفال، ١٩٧٢)، ص٦٥.

وأن هذه التفضيلات المهنية تتناسب والقدرات العقلية التى يتفوق كل منهما على الآخر فيها.

وفى البيئة المصرية، فقد أجريت احدى الدراسات للتعرف على اتجاهات الطالبات والنساء العاملات نحو المهن المختلفة فى مصر، وتسير نتائج الدراسة الى أن التفضيلات المهنية سواء للطالبات أو النساء والعاملات تتناسب والقدرات العقلية التى يتفوقن فيها. فيما يتعلق بالقدرات اللغوية (مذيعة ، مدرسة، مؤلفة، صحفية وسكرتيرة) وفيما يتعلق بالقدرات والسرعة الادراكية ومدة التذكر والمهارة اليدوية (أمينة مكتبة، مصصفة شعر، مصممة أزياء، كاتبة آلة كاتبة وخياطة) [١].

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أخرى فى البيئة الأجنبية حيث تشير نتائج احدى الدراسات فى الولايات المتحدة الامريكية أن النساء العاملات يتركزن فى المهن الآتية

الأعمال الكتابية، السكرتارية وحفظ السجلات والملفات، أمينات مكتبات، مدرسات ممرضات ومراكز رعاية الطفل [٢].

وفى مصر تشير نتائج احدى الدراسات الى أن الأعمال التي مارستها المرأة العاملة فعلا ملحوظ هى المهن الآتية :

---

(١) د. رسمية خليل، المشكلات التى تعوق المرأة عن المشاركة فى التنمية القومية، حلقة دراسية، الشئون الاجتماعية والشباب، (القاهرة : جامعة الدول العربية، ١٩٧٢)، ص ٤٧.

(2) Roxan, A. and Sheldon, E. The Changings Status of American Women, A Life Cycle Perspective. In: Peter, H and Hansen, p. (Eds.). Vocational Guidence and Develop ment (New York: Macmillan Publishing, 1977) pp. 425 - 442.

الأعمال الكتابية، أعمال السكرتارية، الآلة الكاتبة، الأرشيف، العلاقات العامة، التدريس، التمريض، الخدمات الاجتماعية، الأعمال الحسابية والاحصاء والتسجيل والبيانات والتثقيف، والتفصيل، التطريز، البحوث، وتوضح نفس الدراسة أيضا الي أنه مع التسليم بان المرأة تصلح للعمل فى جميع المجالات، الا أن هناك بعض المجالات التى تتلاءم مع طبيعة واستعدادات وقدرات المرأة أكثر من غيرها، ويجب على الدولة عن طريق تخطيط القوى العاملة والحوافز المختلفة أن توجه المرأة للعمل فيها مثل وظائف : التمريض، التدريس، تربية الاطفال، العلاقات العامة، السكرياترية، الخدمات الاجتماعية وبعض التخصصات فى الطب [١].

ويرى الباحث انه بناء على الدراسات السابقة يمكن التوصل الى النتائج الآتية :

٤/١/١ - غالبية النساء العاملات يتركزون فى المهن التى تتطلب القدرات العقلية التى يتفوقن فيها والامر كذلك بالنسبة للرجال.

٤/١/٢ - ثبت عمليا تفوق النساء العاملات وبشكل ملحوظ فى المهن التى يتركزن فيها.

٤/١/٣ - بتتبع التفضيلات المهنية منذ مرحلة الطفولة المتأخرة وما يليها من مراحل لوحظ انها تأخذ نمطا ثابتا بالنسبة للرجال والنساء كما أنها ظاهرة عالمية.

٤/٢ - العلاقة بين القدرات العقلية والخصائص النفسية وتأثيرها على التفاعل السلوكى للانسان فى التنظيم :

٤/٢/١ - قد لا تحقق المرأة مستوى الاداء المطلوب - بالمقارنة بالرجل - فى بعض الوظائف الرئيسية ببعض المنظمات، حيث يضطر المدير وبصفة مستمرة الى

---

(١) الجهاز المركزى للتنظيم والادارة، مؤتمر زيادة الكفاءة الانتاجية للمرأة العاملة (القاهرة : ١٩٧٦)، ص ص ٤ - ٦.

ضرورة اتخاذ قرار ما على أساس معلومات غير كافية، والنجاح فى ذلك يعتمد على القدرات التحليلية والابتكارية، هذا بالاضافة الى الثقة بالنفس والاستقلالية فى الفكرة وفى هذا المجال قد يكون للرجل عادة تفوقة كما سلفت الاشارة.

٢/٢/٤ - يرجح أن تنجح المرأة أكثر فى المناصب الادارية فى أنشطة معينة مثل الانشطة الخدمية أو الأعمال الروتينية حيث الاستقرار فى طبيعة النشاط ولا يتطلب الامر تحديا عقليا. ومن المرجح بالتالى ندرة تواجد المرأة فى وظائف الانتاج والتسويق والادارة المالية فى كثير من منظمات الأعمال وبالتالى سيطرة الرجل بشكل عام على مثل هذه الوظائف.

هذا وتشير احدى الدراسات الي أن امكانات المرأة فى حد ذاتها وطبيعتها الشخصية قد لا تمكنها من القيام بمسئوليات الادارة المالية كما اجمع رؤساء مجالس ادارات الشركات موضوع البحث على عدم تفضيلهم المرأة كمدير مالى، كما أجمع الرأى أيضا (١٠٠٪) على عدم صلاحية المرأة للقيام بالمسئوليات التي يتطلبها العمل في ادارات التكاليف كما اتفقت الاراء أيضا على عدم صلاحية المرأة لقيادة العمل فى هذا المجال [١].

٣/٢/٤ - بعض الوظائف التي تتركز فيها غالبية النساء العاملات والتي أثبتن نجاحا ملحوظا فيها (الأعمال المكتبية، السكرتارية، الأرشيف، حفظ السجلات والمكتبات) تعتبر وظائف محدودة التقدم وظيفيا بطبيعتها، وفى نفس الوقت لاتتطلب قدر كبير من القدرة على المنافسة أو الثقة بالنفس أو

---

(١) د. ابراهيم السباعى، المرأة في الادارة المالية، بحث مقدم للمؤتمر العلمى الأول عن دور المرأة فى الثورة الادارية (القاهرة : الجامعة الامريكية، ١٩٧٧)، صفحات ١١ ، ١٢.

المبادأة ويترتب علي ذلك أن عددا غير قليل من النساء لايكتبن المهارات أو الخبرات اللازمة للعمل الادارى.

٤/٢/٤ - بالنسبة لبعض الوظائف التي تتواجد بها النساء العاملات بنسب أو بأعداد كبيرة والتي اثبتن نجاحا فيها (مجالات الثقافة والاعلام، والبحوث التدريس، التمريض والخدمات الاجتماعية) فهناك فرص للتقدم الوظيفى فى هذه المجالات لتناسبها مع قدراتهن العقلية وخصائصهن النفسية ولطبيعة النشاط نفسه.

٥/٢/٤ - دافعية الانجاز ترتبط ارتباطا سلبيا بتفضيل الطلاب للمهن ذات المراكز المنخفضة [١]، وطالما أن عدد غير قليل من النساء يفضلن مهن ذات مراكز منخفضة عادة فانه من المتوقع انخفاض دافعية الانجاز لديهن مما يؤثر على تقدمهن الوظيفى وانخفاض هذه الدافعية لدى النساء وقد يكون له تأثير في تكوين اتجاهات غير مناسبة لدى ادارة المنظمة نحو تولى النساء مناصب ادارية بشكل عام.

---

(١) نزار مهدى الطائى، "التفضيل المهنى وعلاقته ببعض سمات الشخصية (رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٧٧)، ص ١٩٠

أسئلة وتطبيقات
علـــى الفـصـل الخـامـس

السؤال الأول:

هل تعتقد أن هناك فروقاً بين الرجل والمرأة فى مستويات القدرات العقلية؟ حدد القدرات العقلية مشيراً إلى أهم الفروق فى تلك القدرات بين الرجل والمرأة وتأثيرات ذلك على سلوك كل منهما فى المنظمات؟

السؤال الثانى:

هل تعتقد أن هناك إرتباط بين القدرات العقلية والجوانب النفسية لكل من الرجل أوالمرأة؟ وهل تؤثر ذلك على التفضيلات المهنية لكل منهما ؟

السؤال الثالث:

حدد وإشرح العوامل المسببة للفروق بين الرجل والمرأة فى القدرات العقلية؟

السؤال الرابع:

ماهى محددات التفضيلات المهنية؟

السؤال الخامس:

ناقش التفضيلات المهنية لكل من الرجل والمرأة وتأثيرات ذلك على درجة التفاعل السلوكى لكل منهما فى المنظمات ؟

الفصل السادس
التعلم وحل المشكلات

فى هذا الفصل

الفصل السادس

التعلم وحل المشكلات (١)

١ - مقدمة :

نعنى فى هذا الفصل بتناول أمرين هامين من الناحيتين الانسانية والادارية فى نفس الوقت وهما التعلم وحل المشكلات، ونعالجهما معا في تتابع لأن الارتباط بينهما كبير، حيث أننا كلما حللنا مشكلة فاننا نتعلم، والتعلم بحد ذاته هو نوع من حل المشكلات لأنه عبارة عن محاولة تحديد علاقات السبب والنتيجة في العالم المحيط بنا.

٢ - التعلم وتغيير السلوك :

عندما نقول ان شخصا ما قد تعلم شيئا، فاننا نؤكد أن هذا الشخص قد غير سلوكة بشكل دائم نسبيا كنتيجة للممارسة المعززة للتغيير، ولنشرح هذا التعريف بشئ من التفصيل.

التعلم يعنى تغيير السلوك أو بالأحرى يمكن معرفته من تغيير السلوك، فلأننا لانستطيع ملاحظة التعلم مباشرة فاننا نبحث عنه فى أثره على السلوك، لكن ليست كل التغيرات فى السلوك تعتبر من قبيل التعلم، فالتعب مثلا يحدث تغيرا فى السلوك، ولكنه ليس من قبيل التعلم، حيث تختفى التغيرات فى السلوك بعد قسط من الراحة، وبالتالى فان التغيرات الدائمة نسبيا فى السلوك هى التى تعتبر من قبيل التعلم.

---

(١) د. صديق محمد عفيفى، محاضرات فى العلوم السلوكية، مطبعة الولاء، شبين الكوم، ١٩٨٢. ص - ص ٧٦ - ٩٠.

يتطلب التعلم أيضا الممارسة، حيث نستبعد التغيرات الدائمة نسبيا فى السلوك والناتجة من النضج أو التطور الفسيولوجى، فمع نمو الطفل ونضجه مثلا نجده يستطيع أداء أعمال تتطلب تنسيقا صعبا وذلك كنتيجة لاكتمال جهازه العصبى - وذلك ليس بتعلم، كذلك نعلم أن بعض أشكال الذاكرة الانسانية تتدهور مع تقدم السن، وهذا ليس بتعلم.

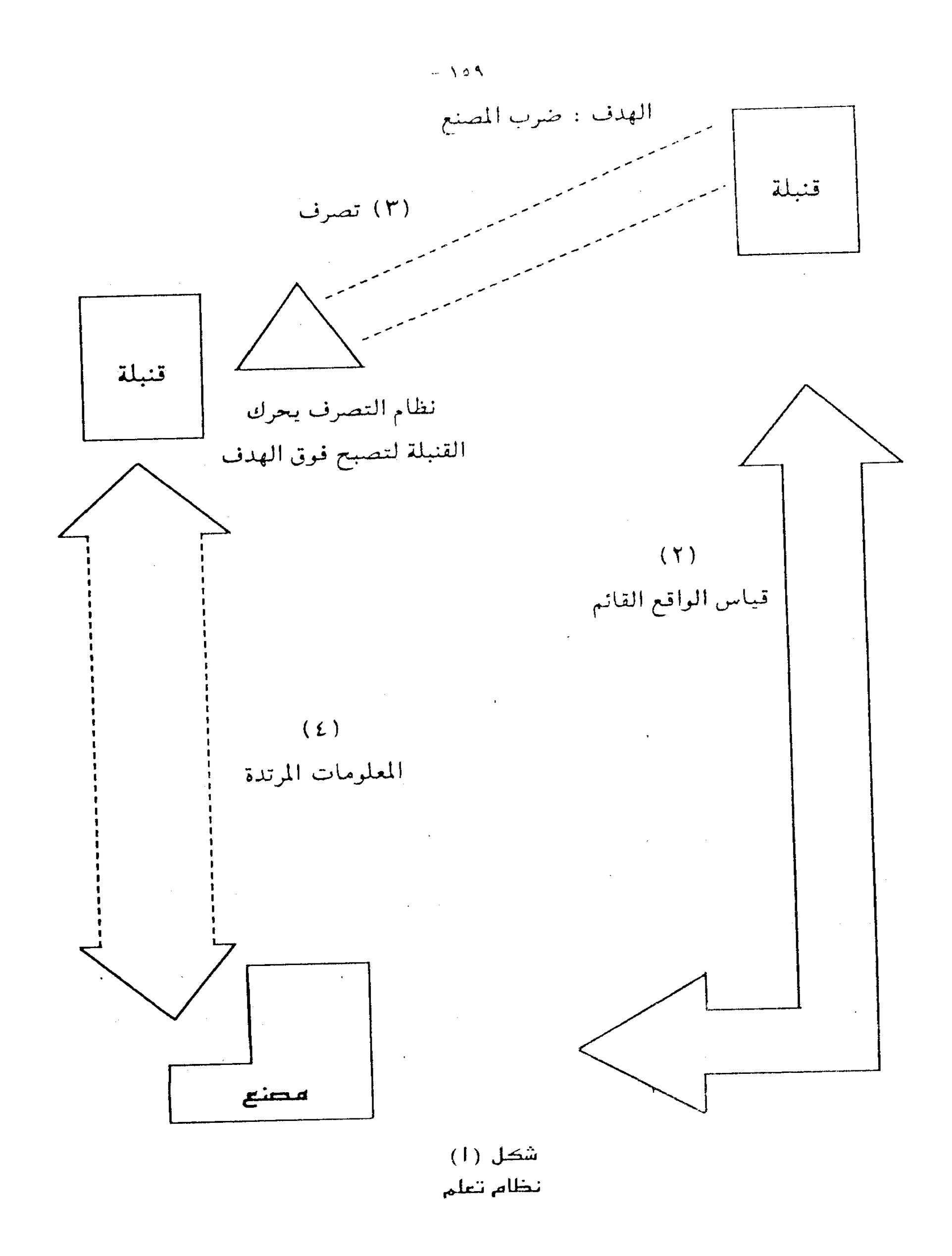
كذلك يتطلب التعلم ليس فقط الممارسة، انما أيضا الممارسة المعززة أو المكافأة reinforced، فالممارسة التى لاتكافأ لاتنتج تعلما، فهى اما تجعلنا متعبين أو تؤدى بنا الي شخصا قد تعلم فكأننا نقول ان تعديلا دائما نسبيا فى السلوك قد حدث كنتيجة للممارسة التي كان لها نتائج مكافأة أو عقاب للشخص الممارس.

ومن الواضح أنه ليس كل الأشيـاء فى العـالم قـادرة علي التـعلم وان كل التعريف المقدم يشمل الأشياء. ومع ذلك فانه لا يمكن وضع حد فاصل بشأن القدرة علي التعلم بين الأشياء غير الحية، فاذا كانت بعض الالات يمكن أن تتعلم - وبالتالى فانه يتعين علينا أن نفهم الشروط الواجب توافرها قبل أن يكون كائن أو نظام ما قادر على التعلم.

٣ - خصائص *التعلم* :

يوضح شكل (١) الخصائص الأربع الأساسية المطلوبة توافرها في الكائن أو الشخص (مديرا كان أو لعبة آلية) لكى يتمكن من احداث تعديل فى سلوكه، وهى أن الشخص يحتاج الى أن يكون لديه مايلى:

(١) هدف أو حالة مرغوب تحقيقها (٢) وطريقة لقياس الحالة الحاضرة بالمقارنة بالحالة المرغوبة (٣) وطريقة للتعرف بشكل مؤثر على الواقع الحاضر (٤) وطريقة لمعرفة أثر تصرفاته. ولنبحث كلا من هذه المكونات بايجاز.



شكل (١)
نظام تعلم

١/٣ - الهدف goal

يتطلب التعلم وجود هدف - أى حالة مرغوب تحقيقها، وبدون الهدف فان أى تغييرات فى السلوك قد تكون عشوائية لأنه ليست هناك حالة محددة مرغوبة نقارن بها (وتجدر الاشارة الي أن المتعلم نفسه قد لا يكون لديه هدف أو غاية نهائية ولكن طرفا آخر مسيطر عليه يكون له مثل هذا الهدف ومثال ذلك الأسد ومروض الأسود) وقد يكون الهدف بسيطا للغاية، كما قد يكون معقدا للغاية، ولكنه مطلوب لكى يولد الدافع والاتجاه لمجهود الكائن.

٢/٣ - تقويم الواقع الحاضر Assessment of Reality

أما المتطلب الثانى للتعلم هو وجود طريقة يمكن بها تقييم الواقع القائم أو الحاضر، فآلام الجوع مثلا تنبئ الكائن بأنه ليس هناك غذاء كاف فى معدته، وعدم قبض مرتب من الجامعة ينبئ الشخص بأن حالته الحاضرة لم تصل بعد الى كونه استاذا بالجامعة وهو ما يهدف اليه. وقد يكون أسلوب تقويم الواقع بسيطا أو معقدا اجتهاديا أو تحليلا، ولكنه على أى الأحوال مطلوب لنعرف مقدار المسافة بين ما نحن فيه وبين ما نتطلع اليه.

٣/٣ - نظام للتصرف او للسلوك Action System

ومطلوب بالدرجة الثالثة أن يتوافر للكائن المتعلم طريقة للتصرف والسلوك تؤثر في البيئة المحيطة لاحداث التغيرات فى العلاقة بينه وبين تلك البيئة المحيطة، وقد يتخذ نظام التصرف أشكالا مختلفة، فالجانب الآلى يطبع مثلا رموزا معينة لينبئ الاخصائى الباحث بأنه وقع فى الخطأ، والباحث عن وظيفة أستاذ جامعى قد يرسل طلبات توظف للجامعات التى بها وظائف خالية، والقط المحبوس فى قفص قد يضرب الجدار فى محاولة كسر السجن المحيط به. المهم هو أن يوجد أسلوب معين للتصرف.

٤/٣ - قياس اثر السلوك Effect Measurement

ويحتاج أي نظام متعلم الى طريقة يقيس بها أثر تصرفاته على الواقع القائم، ويسمى هذا المعلومات المرتدة (أو التغذية الخلفية) Feedback، فالمدير مثلا يحتاج الى نظام يعرفه بأثر ما يفعله أو بمدى تقدمه نحو الهدف نتيجة ما يفعله، والجائع يحتاج الى وسيلة يعرف بها أثر تناوله الطعام وربما كان اختفاء آلام المعدة كافيا فى هذه الحالة، المهم أنه فى كل الاحوال يحتاج الكائن المتعلم الى وسيلة يعرف بها أثر سلوكه فيما يتعلق بالتحرك نحو بلوغ الهدف.

٤ - نظريات التعلم :

حاول العلماء تفسير كيف يتم التعلم وقدموا نظريات متعددة - سوف نستعرض هنا بعض أهم هذه النظريات والمحاولات.

٤/١ التعلم بالنتيجة اللاحقة او الظروف المهنية Operant Conditioning

بدأت هذه النظرية عندما وضع ادوارد ثورندايك قطا جائعا في قفص يمكنه الخروج منه بالضغط علي مكان معين، ثم أعطاه الطعام بعد نجاحه فى الخروج، ولاحظ ثورنديك أن سلوك القط قد تميز فى البداية بالكثير من المحاولة والخطأ، ولكن مع تكرار التجربة تناقص تكرار الخطأ بسرعة، استطاع القط أن يحل مشكلته كما لو كان انسانا عاقلا ومفكرا وان كان ليس بنفس السرعة واعتبر ثورنديك أن سلوك القط فى فتح القفص كان محركه الأساسى الحدث السعيد التالى لفتح القفص وهو الحصول على الطعام. وبناء على ذلك توصل ثورنديك إلى قانون الأثر والذى يقول :

"يميل السلوك الذي يليه حدوث ظروف سارة أو أحداث مشبعة للحاجات الي أن يتكرر بالمستقبل، وذلك بعكس السلوك الذى يليه أحداث غير سعيدة فلا يميل الى التكرار فى المستقبل".

وقد تابع علماء آخرون أعمال ثورندايك في مقدمتهم سكينار والذى أوضح بأيجاب ودراسات عديدة أن هذه الطريقة في التعلم أساسية في السلوك الانسانى، حيث تؤكد النظرية أن خبرات الفرد الايجابية أو السلبية والتالية لسلوكه هي مجال رئيسى يجب البحث فيه اذا كنا نريد تفسير سلوك الفرد. وتقدم النظرية الفكر الجديد نسبيا بأننا اذا كنا حقا نريد فهم السلوك ومسبباته فلا يجب أن نبحث فى الظروف الحادثة قبل السلوك (المثير) لنزعم بأنها هى التي أنتجت السلوك، انما علينا أن نبحث في الظروف الواقعة بعد (المعزز) والتى اما تشجع على تكرار السلوك فى المستقبل أو عدم تكراره.

ومثال ذلك المدير الشاب الذى يتحدث ويناقش كثيرا في الاجتماعات لأنه لقى الثناء من مرؤسائه علي مسهامته في الاجتماعات، وسوف يكون سلوك هذا المدير مختلفا عن شخص آخر لقى النقد والاعتراض، وسوف يكون الاثنان مختلفان عن شخص ثالث توقع المكافأة، ولكنه لم يقابل أى تعليق على أفكارة.

أى أن الدرس الاساسى المستخلص من هذه النظرية هو أن نبحث نتائج السلوك لنستطيع تفسيره. وعلي سبيل المثال اذا كنت قد درجت على تجاهل أداء وعمل سكرتيرتك الى درجة شعورها بالاحباط فتغيب عن العمل متمارضة لتلفت انتباهك، فتلتفت بالفعل (حتى بالنقد والتوبيخ) فانك فى الواقع تشجعها على أن تكرر هذا التصرف كلما أرادات لفت انتباهك.

هذا وسوف نستعرض فيما يلى بعض الارشادات المبنية على هذه النظرية والتى يمكن أن تفيد المدير الممارس.

١/١/٤ - *التعزيز المستمر والجزئى*

ان تلقى المكافآة (التعزيز) المتقطعة للعامل أكثر قوة فى التأثير علينا من المكافأة المستمرة. فاذا أثنيت على أداء الموظف كل ثالث أو رابع مرة أبلى فيها بلاء

حسنا فان هذا الموظف سيبذل جهدا أكبر أفضل من الموظف الذى تثنى عليه لكل عمل يؤديه أو انجاز يحققه. وينطبق هذا بدرجة أكبر وأوضح عندما يوقف الثناء، حيث نجد أن الموظف الذى تعود على الثناء المستمر ستوقف عن العمل الجيد بسرعة لأن المكافأة لم تعد تحدث، فى حين أن الموظف الذى تعود على الثناء من حين لآخر فقط سيستمر فى بذل الجهد وربما عمل أكثر وأسرع فترة ما علي أمل استعادة الثناء المعقود.

وكمثال آخر اذا اضطرت الشركة الى صرف النظر عن الزيادات في المرتبات المعتادة فى نهاية كل سنة، فان الموظفين الذين حرموا من زيادات تعودوا عليها وأصبحوا ينتظروها بشكل روتينى سيكون الآثر عليهم أسوأ من غيرهم الذين لم يكونوا يكافأوا بهذا الشكل المستمر.

علي أنه يتعين التنوية الى أن هناك حدودا وتحفظات علي هذا الفكر، فانه لايمكن الفصل والمباعدة بدرجة كبيرة بين السلوك وبين النتيجة المترتبة عليه، واذا بالغنا فى فكرة التعزيز المتقطع أو الجزئى فهناك خطر ارتباك العاملين بحيث لا يعرفوا ما هو السلوك الذى يكافأ وما هو السلوك الذي لا يكافأ .. وبالتالى تقع آثار سلبية علي عملية التعلم.

٢/١/٤ - *التدرج في التعلم*

وتقتضى هذه الفكرة بأن المهام الشاقة التي يتعين تعلنها يمكن بالفعل تعلمها اذا راعينا التدرج فى محاولة تعلمها، ولا يمكن أن نتوقع أبدا أداء متفوقا وتميزا فى علم صعب من شخص لم يجرب هذا العمل من قبل مطلقا، والمفروض هو أن نحاول بالتدريج أن نستخدم ونقبل صورا تقريبية من الأداء المطلوب حتي نصل اليه. فمثلا الموظف الذى يصل دائما فى التاسعة متأخرا عن موعده ساعة الا ربعا مؤكدين له أهمية التواجد في الثامنة، ثم لانثنى عليه بعد ذلك الا عندما يصل فى الثامنة

والنصف مثلا مؤكدين مرة أخرى أهمية أن يحضر في الثامنة. وهكذا بالتدريج حتى نصل الى مستوى الأداء المطلوب.

٣/١/٤ المكافآت والعقوبات

يلاحظ أن المكافأة والاثابة أكثر فاعلية فى احداث التغيير في السلوك من العقاب وتوقيع الجزاءات، ولأن العقاب سيولد محاولات الافلات منه من جانب الموظف فانه سيحتاج الى نظام للرقابة قد قد لا يكون مريحا. وهناك استثناءات طبعا علي هذا التعميم.

٤/١/٤ - *التعميم والتمييز*

وتعنى فكرة التعميم أننا نميل الى الاستفادة مما تعلمناه فى موقف معين لترشيد تصرفاتنا فى المواقف المشابهة وان كانت غير مطابقة، ويفسر هذا سرعة التعلم التي يمكننا أن نحققها والتي ما كانت لتحقق لولا القدرة على التعميم. ومثال ذلك أن الموظف الذى تعلم كتابة التقرير الشهرى، وسينخفض الوقت والجهد اللازمين لتعلم كتابة التقرير الشهرى، وذلك بالمقارنة بالوقت ولاجهد اللذين كانا سليزمانه لو أنه لم يسبق له تعلم كتابة التقرير الأسبوعى.

ويعنى التمييز القدرة على تحديد القروف بين المواقف المختلفة فى البيئة المحيطة والتصرف بالتالى تصرفا مختلفا حسب الموقف، ويمكن فى الواقع تنمية هذه القدرة على التمييز الى حدود عالية من خلال أسلوب الظروف النهيئة (أى من خلال أسلوب المكافأت والعقاب).

٥/١/٤ - *زوال التعزيز*

اننا نعنى فى كثير من المواقف بمعرفة المدى الزمنى الذى سيستمر اليه التغير الذي حدث فى السلوك اذا توقفت المكافأة أو التعزيز، أى ما هو أثر الممارسة غير

المعززة unreinforced practice وكما هو متوقع فان الأثر هو الميل لضعف الاستجابة نهائيا، وبالتالى فان الموظف الذى يبذل جهدا فائقا فى أدائه ولا يلقى أى مكافأة (تعزيز) على ذلك سيميل الى تخفيض أدائه ومجهوده. ذلك فان أثر اختفاء التعزيز سيختلف من عمل لآخر.

فمثلا سيكون أصعب علينا احداث توقف فى سلوكه تم تعلمه بطريقة التعزيز المتقطع وذلك بالمقارنة بسلوك تم تعلمه بالعزيز المستمر، على النحو الذى سبق توضيحه. وكذلك فان بعض أنواع السلوك سكاد يكون من المستحيل وقفها كنتيجة لقسوه النتائج التى ارتبطت بذلك السلوك لدى تعلمه.

٦/١/٤ *الدروس المستفاده للمدير*

هناك العديد من الدروس الممكن للمدير استفادتها من النظرية ولعل أهم وأعم قول فى النظرية هو أنك اذا أردت أن تفهم تأثيرت على الاخرين فى المحيط الادارى فخذ نظرة فاحصة لأساليب التعزيز التى تسخدمها لسلوكهم، واذا كنت مثلا علي استعداد دائما لأن تعطى اذنا صاغته لشكوى مرؤوسيك المتكررة، وألست فى واقع الأمر تعطى تعزيزا لنفس السلوك الذى تريد وقفة؟ ولعل هناك بعض الارشادات الأكثر تحديدا :

- تذكر أن السلوك نتيجة لما سليه من مكافأة أو عقاب أكثر مما هو نتيجة للمثيرات السابقة له.
- اجعل المعززات أقرب زمنيا ما يمكن للسلوك الذي ترغب فى تكرره.
- اجعل السلوك محددا. فبماذا يستجيب الموظف اذا اكتفيت بأن تقول له أنك لا تستريح لطريقته فى العمل.
- تذكر فكرة التعزيز المتقطع، وفكرة التعميم والتمييز والزوال والتدرج.

٢/٤ - التعلم بالملاحظة والمحاكاه observational Learning

لعنا لاحظنا فى النظرية السابقة أن هناك بعض القصور لأنها فى الواقع لا تفسر كيف نتعلم شيئا جديدا تماما، بمعنى أنها تفترض أن تعلم تعديل السلوك يأتى من المكافأة أو الجزاء المترتب على السلوك، آفلا يستطيع شخص تعلم شئ جديد قبل أن نكافئة؟ ويرد أنصار النظرية على هذا الانتقاد بأن فكرة التدرج في التعلم تتيح تعلم الاشياء الجديدة تماما، كقيادة السيارات مثلا. وان كان هذا لارد غير مقنع تماما، لأنه اذا لم يتسطيع شخص القيام بالعناصر الاساسية فى عمل ما، فانه لا يمكن التأثير عليه طبقا لنظرية النتيجة اللاحقة ليؤدية بكفاءة أعلي، هذا ما مهد الطريق لبروز وازدياد أهمية النظرية الثانية للتعلم وهى نظرية التعلم بالملاحظة.

تقول النظرية اننا لانتعلم فقط من خلال فعلنا للأشياء وحصولنا علي الجزاء، وانما نتعلم أيضا من خلال ملاحظة الآخرين وهم يفعلوا الأشياء اننا نجرب عقليا عمل الأشياء أو التى نلاحظ الآخرين يفعلوها وما يحدث لهم بعد أن يفعلوها.

وقدرات البشر على المكافأة والتقليد عالية جدا، وقواعد التعلم بالمحاكاه تشبه قواعد التعلم بالنتيجة اللاحقة، بمعنى أننا عندما نشاهد الآخرين يأتون سلوكا معينا ونشاهد أنهم يكافأون عليه فاننا سنميل الى اتيان نفس السلوك، وعندما نشاهد الآخرين يأتون سلوكا يعاقبون عليه، فالأرجح اننا سنتجنب مثل هذا السلوك لأن يجرب السلوك مع نفسه ومنفردا، ولا يعنى ذلك ضرورة أن يدخل مع نفسه فى بروفة مسرحية، وانما يعنى أن يكون للشخص فرصة ليراجع عقليا ما شاهده وأن يقرر لنفسه كيف سيفعله عندما يأتى دوره.

وجدير بالذكر أن الدلائل والبحوث تؤكد صحة هذه النظرية فى تفسير الأنواع العديدة من السلوك، وان كانت الاستفادة منها فى مجال الادارة ما زالت محدودة.

٣/٤ - التعلم الشرطى

ويختلف هذا المسار للتعلم عن سابقية أعلاه، فهو مختلف لأنه ينطبق على كثير من أنواع السلوك التى تأتيها، وأيضا لأنه ينطبق على أنواع متباينة من السلوك، وهو ينطبق فقط عندما نتحدث عن أنواع السلوك غير الارادى وردود الأفعال المنعكسة التى نولد بها والتى نضعها بعد ذلك تحت السيطرة الارادية.

لاحظ بافلوف أنه عندما يقدم الطعام الى الكلب فانه لعابه يسيل أى أن رؤية الطعام مثير طبيعى يؤدى الى حدوث استجابة طبيعية وهي أن يسيل اللعاب، وهى تحدث بدون تعلم سابق أى غير شرطية.

ثم قام بافلوف بتجربة أثر منبهات أخرى مثل اضاءة مصباح أو دق جرس، ثم تقدم الطعام مباشرة بعد ذلك للكلب، وكرر هذا عدة مرات. وبعد ذلك قام بفلوف باضاء المصباح أو دق الجرس دون تقديم الطعام، ولكن لعاب الكلب سال.

استنتج بافلوف من ذلك أن هناك ارتباطا مباشرا بين المنبه أو المثير (الجرس) وبين الطعام، ويترتب على هذا الارتباط أن يسيل لعاب الكلب عند التعرض للمثير، فسيلان لعاب الكلب هنا هو استجابة شرطية أو فعل منعكس شرطى بمعنى أنها استجابة مرهونة بوجود منبه شرطى.

هذا هو جوهر نظرية التعلم الشرطى، والتى رغم أنها تنطبق بتكرار أقل على الانسان، الا أنها تعد مسارا هاما من مسارات التعلم.

وباستمرار التجارب توصل بافلوف الى أن قوة الارتباط الشرطى تبدأ فى الذبول اذا استمر ظهور المنبه الشرطى ولم يعقبه أو يصحبه ظهور المنبه الطبيعى، حيث أنه لما كرر دق لاجرس دون تقديم الطعام قلت كميه اللعاب التى تسيل الى أن تلاشى تماما ويسمى بافلوف هذه الظاهره الانطفاء.

ورغم هذا فان الاستجابة الشرطية بعد انطفائها لا تزول كلية وانما تعود الى الظهور عقب تواجد المنبه الشرطى بعد فترة لا يتعرض فيها الكائن لأى تدعيم (أى تعزيز) وقد سمى بافلوف هذه الظاهرة الاسترجاع التلقائى.

توصل بافلوف أيضا أن التعزيز يساعد على التعلم، بمعنى أن الكائن الحى يتعلم الاستجابه لمثيرات معينة اذا عززت هذه الاستجابة بأى شكل من الأشكال.

ولقد ساهم العالم هل أيضا فى هذه النظرية، وان كان اهتمامه قد تركز على عنصر التفاعل بين الانسان والبيئة الاجتماعية التى يعيش فيها كسبب لتعلمه عادات سلوكية جديدة تساعده على التكيف مع تلك البيئة.

فالأساس في عملية التعلم واكتساب العادات السلوكية الجديدة هو الحاجات الأولية والفعل المنعكس الشرطى، أى أن عملية التعلم تتكون من عدد من العناصر المادية تتفاعل مع بعضها فى ضوء قانون الفعل ورد الفعل.

والخلاصة أن نظرية التعلم الشرطى تقوم على فكرة بسيطة مؤداها أن الانسان يتعلم بحكم العادة أن يؤدى التصرفات التى يجنى من ورائها اشباعا ايجابيا وان يتجنب التصرفات التى تخلق له ضررا أو استياء.

وهذه النظرية الكلاسيكية في تفسير التعلم الشرطى ويلاحظه الشبه بينها وبين النظرية الأحدث والسابق شرحها تحت مسمى التعلم بالنتيجة اللاحقة.

٤/٤ - التعلم بالاستبصار Insight

ولعل المسار الرابع للتعلم هو رأقل المسارات معالجة بواسطة الباحثين، لأنه أقلها تفهما، وهذا هو مسار الاستبصار والذى يمكن أن ينتج قفزات كبيرة فى التعلم. ولنفرض مثلا أنك تبذل قصارى جهدك لفهم مادة المحاسبه وتذاكرها ٣ ساعات يوميا

دون كلل، ولكنك رغم ذلك لا تستطيع الزعم بأنك أحكمت تعلم المحاسبة أو ادراك ما تعلمته فى المحاسبة بشئ من الاحكام والتفصيل فما زالت فى مرحله "عدم تحديد" أو "عدم تعلم " حقيقى. ثم فجأة وحين تكون لا تفكر اطلاقا فى المحاسبة، فجأة تأتى لحظة استبصار اليك، فتجدك تجمع الأشياء معا، وتدرك علاقاتها،ويتكامل ما تعرفة معا، تتعلم وتفهم كل شئ فى المحاسبة، رغم أنك لم تفعل فى هذه اللحظة شيئا خاصا لتحقيق هذا التعلم.

ويعد العالم النفسانى كوهلر أول من بحث فى ظاهرة الاستبصار، ومن تجاربه أنه حبس قردا داخل قفص ووضع له الموز خارج القفص وبعيدا عنه قليلا، كما وضع بالقفص عصا قصيرة وخارجه عصا طويلة. استخدام القرد أولا العصا القصيرة للحصول على الموز فلم يصل اليه، فزمجر وتضايق، فجأة توقف عن ذلك وأخذ يجول بنظره فيما حوله متأملا وفاحصا الموقف ثم تناول العصا القصيرة وجذب بها العصا الطويلة، ثم استخدم هذه فى الحصول على الموز، ونجح فى ذلك، عندما أعيدت التجربة وصل القرد الى الموز بسرعة ودون محاولات فاشلة.

قام القرد بمحاولات تجربة وخطأ فى البداية، ثم وقف وتأمل وفكر ووصل الى الحل من خلال البصيرة، حيث أدرك العلاقة بين الأشياء المحيطة به وخواصها وحدد بناء على ذلك سلوكه بسهولة. ولماذا؟ لأنه قد أدرك معان ومفاهيم جديدة من موقفه السابق استغلها فى موقفه الجديد دون أن يقع فى الخطأ مرة ثانية.

الاستبصار اذن يشير الى لحظات الالهام التى يأتى فيها فجأة الحل لعمل شاق أو مشكلة صعبة، ونحن لا نعلم كيف ولكننا نعلم أنه جزء أساسى ولا يمكن تجاهله من العملية الخلاقة للتعلم.

هذا وقد استخلص يركس من هذه التجارب كيف يتم التعلم بالاستبصار :

- أولا تحدث عمليةمسح وفحص للوقف بدون أى عمل أو تصرف محدد.
- ثانيا يقف الحيوان مترددا وينتبه كلية للمشكلة.
- ثالثا وبعد محاولات تجربة وخطأ يقف الحيوان فجأة ويتوجه بشكل قاطع الى حل المشكلة.
- رابعا والحيوان قادر على تكرار الحل بعد تنفيذه مرة واحدة، وقادر على مد ما تعلمه الى موقف أخرى.

ولاشك أن فائدة هذه النظرية فى التعلم فى مجال الادارة، كبيرة خصوصا فى مجال التدريب على مواجهة المشكلات الادارية الصعبة.

٤/٥ - ملخص مقارن لمسارات التعلم

هناك بعض مظاهر الاتفاق بين نظريات التعلم السابق شرحها والتى يمكن ايجازها فيما يلى :

- الانسان لكى يتعلم لابد أن يكون لدية دوافع تدفعه الى العمل وتوجه نشاطه وتنظيمه وتساعده على اختيار الاستجابات التى تحقق له رغبته - وقد راستخدم بافلوف دافع الجوع وكذلك ثورندايك.
- اتفقت النظريات على التقليل من أهمية التكرار، وقد استطاع بافلوف بعد اتفاق التجربة أن يقلل مرات التكرار اللازمة لتكوين الارتباط الشرطى من ٥٠ الى ٢٠.
- اتفقت التفسيرات فيما بينها على موقف الثواب والعقاب فى عملية التعلم فالأول مرغوب والثانى ينصح بعدم استخدامه.

- اتفقت النظريات على أن انتقال أثر التدريب من موقف الى آخر يتناسب مع درجة التشابه بين الموقفين فى المعنى أو فى الترتيب.

- اتفقت كل نظريات التعلم على أن الموقف الذى يستجيب له الشخص موقف معقد يتون من عدد من المثيرات يتفاعل بعضها مع البعض الآخر لتكوين نمط تنبيهى معقد.

هذا ويمكن عقد مقارنة كوجزة لأوجة الاختلاف فى الأسلوب والتسبب بين المسارات الأربعة ويوضح الجدول التالى هذه المقارنة، وقد رتبت المسارات فى هذا الجدول تبعا لتكرار استخدامها بواسطة الانسان، ولابد أن ندرك أن عملية التعلم لدى الانسان ليس بالضرورة تسلك مسارا واحدا من هذه المسارات الأربعة وانما يمكن أن تستخدم أكثر من مسار فى نفس الوقت، فهذه النظريات تفى الواقع تتكامل بينها.

جدول رقم (١)
مقارنة بين مسارات التعلم فى الاسلوب والتسبيب

النظرية أو المسار	الأسلوب	المبدأ المستخدم فى تفسير السبب
التعلم بالنتيجة اللاحقة أو الظروف المهيئة.	سلوك عشوائى وتدرج	تعزيز مباشر
التعلم بالمحاكاه	الملاحظة والبروفات	تعزيز مباشر أو ملاحظ
التعلم الشرطى	الربط بين المثير وبين رد فعل موجود من قبل.	الارتباط
التعلم بالاستبصار	الأنماط والحلول فجأة تتضح	اعادة هيكلة المشكلة

أسئلة وتطبيقات
علـــى الفــصــل الــسادس

السؤال الأول:

مـاذا نعنى بـ "**التعلم**" و "**السلوك**" وهل تعتـقد أن هناك عـلاقة بين التعليم والسلوك؟

السؤال الثاني:

ناقش خصائص التعلم وتأثيرات ذلك على السلوك بالمنظمات؟

السؤال الثالث:

تكلم عن بعض نظريات التعلم وكيف يستفيد منها المدير؟

السؤال الرابع:

هل ترى أن هناك فروقاً بين الرجال والنساء فى التعليم وحل المشكلات؟

السؤال الخامس:

قارن بين مختلف نظريات التعلم؟

الفصل السابع

الإدراك

فى هذا الفصل

تعريف

١ - كيف يتم الإدراك.

٢ - نطاق الإختيار فى الإدراك.

٢/١ - تأثير خصائص المثير الخارجى.

٢/٢ - تأثير العوامل المتعلقة بالفرد.

٣ - تنسيق المدركات.

٤ - العلاقة بين خصائص المدرك وخصائص المجموعة الإدراكية.

٥ - العلاقة بين التغير فى المعلومات والحاجات والتغير فى المدركات.

٦ - العلاقة بين خصائص المدركات الحالية والتغير فى المدركات.

٧ - العلاقة بين صفات الفرد الشخصية والتغير فى لمدركات.

٨ - العلاقة بين العوامل الإجتماعية والإدراك.

الفصل السابع [١]

الادراك

تعريف :

يطلق الادراك على العملية التي تتم بها معرفتنا للعالم الخارجي عن طريق التنبيهات الحسية. والادراك اذن هو نوع من الاستجابة لا للاشكال من حيث هي مجرد اشكال حسية بل برموز واشياء، وترمى هذه الاستجابة الى القيام بسلوك معين. او زالادراك هو "عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها الى سلوك.

ويتوقف نوع الاستجابة (اى الادراك) على :

** طبيعة المنبه الخارجي.

** البيئة المحيطة بالفرد.

** حواس الفرد وتركيبه الفسيولوچى عموما.

** الرغبات والحاجات التى يشعر بها.

** الحالة الشعورية واتجاه التفكير وقت استقبال المنبه الخارجي.

** المعلومات والخبرات السابقة.

ومعنى ذلك ان الإستجابة الادراكية لموقف واحد معين تختلف باختلاف الاشخاص، وباختلاف ظروف كل منهم.

---

(١) د. صديق عفيفى، د. العادل عطية رحيم، محاضرات فى العلوم السلوكية مطبعة الولاء، شبين الكوم، ١٩٨٧. ص - ص ١١٩ - ١٣٢.

١ - كيف يتم الادراك؟

يكتشف الانسان وجود المنبه (أو المثير) الخارجي وذلك بواحدة أو أكثر من حواسه فيشعر بوجود المثير ثم يبدا فى تفسير وتصنيف ما شعر به بطريقة لها معنى، وتعتمد هذه العملية التفسيرية والتصنيفية على معلومات الفرد وخبراته.

اى ان مراحل الادراك هى :

١/١ - يستقبل الانسان المثير الخارجى من خلال حواسه ويشعر به. تشير الابحاث الى ان أسلوب الشخص في حل المشكلات قد يعتمد على اى قطاع من المخ هو المسيطر فى نشاطه العقلى، فالشخص الذى يستعمل يده اليمنى فان الجانب الايسر من المخ هو المسيطر، بينما الشخص الاعصر يكون الايمن من مخه هو المسيطر، ومعلوم ان الجانب الايسر من المخ هو المتحكم فى المهام التحليلية والمنطقية وهو يختص باللغة ويكون فى احسن حالاته عندما يتعامل مع عملية المعلومات الخطية والمتسلسة، وهو يأخذ الافكار ثم يحللها الى اساسياتها، وهو يتقن ادوات القياس كالزمن والمسافات ويمثل ما نسميه فى العقل الذكاء. وكثير من المديرين كما تشير الابحاث يقعون فى هذه المجموعة من الناس التى يوجهها بدرجة اتكبر الجانب الايسر من المخ.

ولكن هناك افراد - ومنهم المديرون احيانا - يميلون اكثر الى تشغيل الجانب الايمن من المخ، وهو موطن الحدث والاجتهاد وهو يختص بالتوصل الى انماط الأشياء اكثر من تحليلها الى جزئياتها، وهو موطن المواهب الفنية، ويختص بالتخيل والابتكار والتصور المكانى ونسبة من الناس منخفضة - ونسبة اقل من المديرين - تقع فى هذه المجموعة التى تشغل بدرجة اكبر الجانب الايسر من المخ.

والقضية الهامة فى الموضوع ليست ان بعض المديرين يميل الى ان يكون تحليليا فى نمط حلهم للمشكلات والاخر اجتهاديا، وان كان ذلك صحيحا. وانما المهم هو (١) ان كلا منا لديه كلا النوعين من القدرات، ثم (٢) ان كل واحد منا يكون احدى القدرتين اكثر نموا لديه من الاخرى، ثم (٣) الغالب ان القدرة الفنية التخيلية هي التى تكون اقل تنبيه، وانت فى الواقع تكون تحليليا ويساوى المخ بمقدار قدرتك على عد الشجر دون رؤية الغابة،والمفروض ان تحاول باستمرار تحقيق استخدام القدرتين بالتوازن المطلوب.

٢/١ - يقارن بين ما استقبله وما سبق له ان اختزانه فى ذاكرته من حصيلة الخبرات السابقة.

٣/١ - يكتشف من المقارنة معان جديدة ويصنفها ويضمها الي مخزون معلوماته. ومن ذلك يتبين ان الشعور جزء من عملية الادراك، حيث يبدا الادراك باستقبال الحواس لاشارات من مثيرات خارجية، وتحول هذه الاشارات الى المخ عن طريق النظام العصبى. وجدير بلاذكر ان استمرار استقبال الفرد لمثيرات خارجية من ذات المصدر لفترة ما ينتج عنه انخفاض الشعور بذلك المصدر، وهذا ما يطلق عليه "التكيف" وهي تمثل معيارا نستخدمه فى قياس المثيرات الاخرى" وطبيعى ان مستوى التكيف يتفاوت بتفاوت ما يحيط بالشخص من ظروفه.

٢ - نطاق الاختيار فى الادراك :

يرى الشخص ما هو موجود فى المحيط باشكال وابعاد ،معالم محددة، حيث ان الرؤية تتم من خلال علاقات الضوء ذات الموجات المختلفة الطول. فاذا كان طول موجة الاشعاع الضوئى حوالى ٧٠٠ ملليكرون مثلا، تولد عن ذلك حالة شعورية خاصة اكبر

عنها باننى ادركت اللون الاحمر، فاذا تغيرت الموجة فاصبح طولها بين ٤٩٢ - ٥٥٠ كانت الاستجابة هى ادراك اللون الاخضر وهكذا فما اراه هو شئ محدد له لون وحدود وصلابة معينة، وبالتالى يصبح لهذا الشئ معنى واضحا فى ذهنى.

وانا بالطبع لا ارى كا شئ يقع فى دائرة نظرى، حيث انى اتجاهل بعض الاشياء التى تقع فى مجال ادراكى سواء لتفاهتها او لعدم رغبتى فى رؤيتها ومن وجهة اخرى فان ما اراه من اشياء لا ينتقل الى مخيلتى بذات - خصائصة حيث انى لا ادرك - بعض الخصائص.

وهذا هو ما يدفعنا الى القول بان ادراكى يتم بطريقة اختبارية حيث انى احدد لنفسى ما اريد ان اراه والطريقة التى اراه بها. ان الادراك ليس نقلا كاملا وحقيقيا لما اراه وذلك نتيجة لتاثير عوامل مختلفة بعضها فى داخلى انا وبعضها يتعلق بالمنبه او المثير الخارجى، وسوف اشرح تاثير هاتين المجموعتين من العوامل فى الدقائق التالية :

١/٢ - تاثير خصائص المثير الخارجى :

يميل الاسنان الى ان يدرك الاشياء او الاشخاص الذين يتميزون عن غيرهم فى ناحية أو اخرى كنواحى اللون، والقوة، الحجم، الكثافة، والحركة الخ. فالسيدة الشقراء وسط جماعة من الزنوج آسهل فى ادراكها عن غيرها من الأشخاص المحيطين بها، والاعلان الذى يتكرر كثيرا زأسهل فى ادراكة عن الاعلان الذى ينشر مرة وحيدة، والصوت الجهورى أسهل فى ادراكة من الاصوات الخافته، والاعلان المتحرك أو المضئ أسهل في ادراكة من الاعلانات الثابتة أو غير المضيئة.

٢/٢ تاثير العوامل المتعلقة بالفرد :

هناك عوامل تتصل بالشخص ذاته الذى يدرك وتؤثر فى عملية الادراك وهذه العوامل تحدد نطاق الادراك الممكن، ودرجة حساسية الشخص تجاه مثيرات بذاتها وتغير فيما هو مدرك ليتفق مع احتياجات الشخص، وذلك علي النحو التالى :

ان هناك أولا حدودا لما يمكن لاى شخص أن يدركه وترسم تلك الحدد المجال الادراكى لذلك الشخص، وطبيعى ان هناك تفاوتا كبيرا بين المجالات الادراكية للافراد تبعا لصفاتهم الشخصية، ولعل هذا ما يفسر التباين الحاد والمتكرر الحدوث بين روايات شهود اية حادث لان بعضهم رأى ما لم يدركة الاخرون.

ومن جهة أخري ثانية تعمل الخبرات والتجارب الذاتية للفرد علي تنمية أو اضعاف حساسية الفرد تجاه آشياء معينة آو افراد معينين أو الفاظ معينة فالأم التى ثكلت فى رضيعها حديثا نجدها أكثر حساسية للكلمات والاوصاف المتصلة بالموت بالاضافة الى هذا فأن الاهتمامات الشخصية للفرد تجعله اكثر حساسية على ادراك بعض الاشياء من غيرها. فإنك مثلا أكثر استعدادا لادراك درجة الحرارة في أسيوط أثناء مشاهدة النشرة الجوية عن شخص آخر لاآهتمام له بأسيوط. وكلمة جامعة قد تثير فى نفسى شعورا بالارتياح ولكنها ستثير فى نفس الاب الذى يدفع نفقات تعليم خمسة من اولاده بالجامعة شعورا بالضيق والكدر. واذا دخلت عند حلاق فسوف يكون أول ما يلاحظه عليك طريقة تسريح شعرك وما اذا كان يحتاج لقص جديد.

وأخيرا فان حاجات الفرد ورغباته الذاتية قد تدفعة الى أن يختار فقط بعض أجزاء ما يراه أو يسمعه ... الخ ويكون له بناء على ذلك صورة جديدة مبنية على ذلك الاختيار غير الكامل، ولكنها تتفق مع رغباته. فالأم مثلا ستنظر الى طفلها فلا تري فيه الا عينيه الجميلتين وشعره الحريرى وتدرك بالتالى أنه آية فى الحسن، على الرغم من أنها تجاهلت ملامح عديدة آخرى فيه غير جميلة بالمرة فالام هنا ترى ما تحي ان ترى او تدرك ما تحب أن تدرك.

٣ - تنسيق المدركات :

اننى ادرك أو استجيب للمثيرات الخارجية كلا مهما منفصلا عن الاخر الا انني اقوم بتنظيمها فى مجموعات ادراكية تصبح هى المؤثر علي سلوكى، راى أنه رغم

كونى ادرك أشيـاء واشخاص والفاظ وافكار مختلفة، فانني اقوم بالربط بينها بطريقة منتظمة بحيث تتكون منها نظم متكاملة ولكن السؤال هو : كيف اقوم بتنظيم المدركات في مجموعات متنافسة؟

انا لا اجمع الاشياء او الاشخاص المتقاربه في الزمان او المكان فى مجموعة واحدة، فاذا كنت قد قابلت خطيبتى اول مره في سفح الهرم فانني اجمع بينهما فى مجموعة ادراكية واحدة، فكلما ذهبت الى الهرم تذكرت خطيبتى، وكلما رايت خطيبتي اول مرة مع يوم اعلان نجاحى في نيل درجة البكالوريوس ربطت ايضا بين الحاديثين فى مجموعة واحدة.

وانا ثانياً اربط الاشياء او الاشخاص الذين بينهم تشابه كبير فاجعلها تنتظم فى مجموعة ادراكية واحدة فتشابه برج القاهرة مع صاروخ ابوللو يدفعنى الي ان انظمها في مجموعة ادراكية واحدة.

وانا من جهة ثالثة اجمع الاشياء و/أو الاشخاص في مجموعات تبعا لانماط الثقافة التي اعيش فيها، فاذا كانت ثقافة مجتمعى تبرز مفاهيم الثورة والثوار فسوف اميل الى تقسيم الناس الى ثوريين وغير ثوريين، واذا كانت ثقافتي تركز على التفرقة العنصرية فسوف اقسم الناس الى بيض وملونين.

وانا رابعا اميل الى تنظيم مدركاتى علي اساس علاقات السبب والنتيجة فاذا تصورت ان السبب في هزيمة ١٩٦٧ هو تدهور التخطيط مثلا فانى اربط بين الامرين في مجموعة واحدة ويعد هذا الاساس في تنظيم المدركات من اهم ما يؤثر على سلوك الانسان فى المجتمع.

٤ - العلاقة بين خصائص المدرك وخصائص المجموعة الادراكية :

لا شك أن خصائص اى شئ جديد ادركه ستتأثر من جهة نظرى بخصائص المجموعة الادراكية التي ساضمه اليها الى انني اميل الي ادراك الاشياء المختلفة علي انها نفس الشئ اذا كانت تنتمى الى نفس المجموعة الادراكية.

فلو كان لدى مفهوم معين عن فئة الرقصات فانى ساميل الي ان اضفى نفس الصفة على اى راقصة بصرف النظر عن خصائصها الشخصية والتي قد تختلف تماما عن الصورة المرسومة فى ذهنى لكل الراقصات.

وهذا الميل لالصاق صفات وخصائص الكل علي الجزء قد ينتج عن سبب وهو ضآلة الفروق بين الاجزاء المكونة للكل، فاميل بالتالى الى تجاهلها ورؤية كل الاجزاء علي انها متشابهة بمعنى ان ادراكى لاى شئ محدد يتوقف علي العلاقة بينه وبين الاشياء المكونة لمجموعة المدركات التى سينضم اليها.

واود ان انوه الى تأثير الاطار الفكرى للشخص في الطريقة التى يدرك بها الاشياء فاذا كان المجتمع الذى اعيش فيه يعتبر الزنوج اغبياء، فسوف اميل فى الاصل الى لصق نفس الصفة باى زنجى اقابله طالما ان ثقافة المجتمع هي اطارى الفكرى.

٥ - العلاقة بين التغير فى المعلومات والحاجات والتغير فى المدركات :

قلت قبل هذا ما ادركة جزئيا بحاجاتى ورغباتى وكذلك بخبراتى ومعلوماتى لامختزنة، واضيف هنا انه من الطبيعى ترتيبا علي ذلك ان يؤدى التغيير فى المعلومات الى التغيير فى المدركات وحاجات الفرد هي حلقة الوصل بين التغيير فى المعلومات والتغيير فى المدركات.

ان حاجات الفرد ورغباته في تغير مستمر فاذا عاق الفرد عن اشباع حاجته عائق وفشل مثلا فى ان يحتاز الامتحان فقد يتغير اتجاه تفكيره من رغبة فى العلم الي نقمة علي الجامعات ونظام التعليم كله.

ان التغيير الفكرى الذى يعقب الفشل فى اسباع الحاجات قد يكون فى اتجاه التصميم علي ازالة العوائق وقد يكون فى اتجاه الهروب من واقع الى احلام اليقظة، ويتحدد اتجاه التفكير تبعا لقوة الرغبة وتبعا لدقة الفرد فى ادرك العائق الحقيقى فى طريق بلوغه اهدافه فلو رسب طالب فى الامتحان وعجز عن تبين السبب فى رسومه (وهو عدم المذاكرة مثلا) فانه ينحو الي القاء اللوم على الاخرين، يالتالى فان افكاره عن الاساتذة ستتغير ولكن افكاره عن نفسه تبقى على ما هي عليه.

٦ - العلاقة بين خصائص المدركات الحالية والتغير فى المدركات :

قلت قبل دقيقة واحدة ان مدركات الفرد تتغير تبعا للتغير فى حاجات الفرد ومعلوماته علي ان مثل هذا التغير فى المدركات يتوقف مداه واتجاهه على نمط التفكير وأنواع المدركات التى جمعها الفرد قبل ذلك.

وتختلف النظم الفكرية للاشخاص من حيث درجة التوافق ومن حيث درجة الترابط وهاتين الصلتين مع درجة البساطة أو التعقيد فى لانظم الفكرى للشخص تحددان الى مدي كبير ما اذا كانت المعلومات الجديدة، التى يحصل عليها الفرد سوف تؤدي الي تغيير فى المدركات، حيث ان الفرد يميل فى العادة الى مقاومة اى تغيير فى افكاره او مدركاته بناء على المعلومات الجديدة التى تحصل عليها وهو ينبغى من ذلك ان يحفظ لنفسه بدرجة من التوازن.

٧ - العلاقة بين صفات الفرد الشخصية والتغير فى المدركات :

لا احتاج لشرح طويل كى اثبت ان الصفات الشخصية للفرد تؤثر في علمية تغيير مدركات وافكاره.

فالفرد ذو والقدرات العقلية المحدودة يكون أسهل عليه تقبل معلومات جديدة دون فحص أو تحقيق كبيرين، وتعديل معتقدات وافكاره بناء على ذلك فى حين ان الفرد ذا القدرات العقلية الاعلى لا يحدث معه ذلك.

والفرد قد يكون اكثر تحملا لغموض المعلومات وابهامها معا، وقد لا يتحمل ذلك، وهو اذا كان لا يتحمل سيميل الى ادراك الامور كابيض او اسود خير او شر ناجح أو فاشل، ويهمل منطقة الوسط اي انه اقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وبالتالى اقل قدرة على تغيير افكارة.

والفرد قد يكون متفتح والذهن وبالتالى اكثر قابلية لاستبعاب الافكار الجديدة، وقد يكون متحجر العقل فيصعب عليه تعديل افكاره ومعتقداته.

وقدرات الفرد الحسية طبعا تؤثر ايضا فى الادراك فهى تحدد مدى قدرة الفرد على استقبال المؤثرات الخارجية من ناحية، وتساعد فى تفسير معانى تلك المؤثرات من ناحية اخرى.

٨ - العلاقة بين العوامل الاجتماعية والادراك :

تبرز اهمية العوامل الاجتماعية فى الادراك عندما تكون الطبيعة المادية للموثرات الخارجية غير واضحة ويلجأ الفرد بالتالى الى مصادر اخري للمعلومات يفسر بها المؤثرات ويفهمها وهذه هى العوامل الاجتماعية.

ودور العوامل الاجتماعية فى عملية الادراك مزدوج فهى تمثل مصدرا للمعلومات وهى أيضا تساعد الفرد على ازالة الغموض الذى يكتنف بعض المدركات حيث يستند الى قيم وآراء الاخرين مثلا ليفسر معنى ما يدركه.

وتبرز اهمية العوامل الاجتماعية اكثر حين تدرس عملية ادراك الافراد بعضهم لبعض وما ينطوى عليه تلك العملية من اهمية خاصة للادارة والمسئولين عن العمل الادارى.

ومعنى هذا ان ما يدركه الفرد ليس بالضرورة معادلا لطبيعة الشئ المدرك فهناك عوامل عديدة تؤثر بالتشويه والتغيير فيما يدرك وقد سبق لى أن ذكرت اهم تلك العوامل فى بداية هذا الفصل.

أسئلة وتطبيقات
علـــى الفـــصـل الســابع

السؤال الأول:

إشرح معنى الإدراك وكيف يتم؟

السؤال الثانى:

ناقش نطاق الإختيار فى الإدراك؟

السؤال الثالث:

ماهى العلاقة بين التغير فى المعلومات والحاجات والتغير فى المدركات؟

السؤال الرابع:

ماهى العلاقة بين صفات الفرد الشخصية والتغير فى المدركات؟

السؤال الخامس:

إشرح العلاقة بين العوامل الإجتماعية والإدراك؟

الباب الثانى

المحددات البيئية للسلوك

الباب الثانى
المحددات البيئية للسلوك

الفصل الثامن

ديناميكية الجماعة

فى هذا الفصل

١ - ماهى الجماعة؟
٢ - تأثير الجماعة على سلوك الفرد.
٣ - مفهوم التطويع الإجتماعى.
٣/١ - النظم الأساسية للمجتمع.
٣/٢ - المتطلعات الفردية.
٣/٣ - المهارات اللازمة.
٣/٤ - طبيعة الدور.
٤ - تأثير الجماعة على شخصية الفرد.
٥ - نواع التفاعل الإجتماعى.
٦ - حركية الجماعة فى التنظيم.
٧ - إستخدام أسلوب الإجتماعات فى التنظيم.
٧/١ - دور القائد فى الجماعة.
٧/٢ - كيف يتم الإتفاق فى الإجتماعات.
٧/٣ - المشاركة وأداء الجماعة.
٧/٤ - هل الإجماع ضرورى؟
٧/٥ - الإجتماعات وتأييد القرارات.
٧/٦ - التفكير الخلاق فى الجماعة.
٧/٧ - عيوب الإجتماعات.
٨ - عمل الفريق.
٩ - الجماعات وإحداث التغيير.

الفصل الثامن

ديناميكية الجماعة [1]

١- ماهي الجماعة؟

يعيش الفرد في بيئة أجتماعية معينة تمثل أطارا عريضا يتضمن عديدا من العلاقات والتفاعلات بين الأفراد ، ويكتسب الفرد بحكم أرتباطه بجماعة معينة بعضا من المعرفة عن نفسه وعن الجماعة وتساعده هذه المعرفة علي التفاعل الاجتماعي مع الجماعة ، والتفاعل يتضمن التأثير في الاتجاهين بين الفرد والجماعة. وهناك تفاعل أيجابي يدعم أستمرار الجماعة ويويها ، وهناك أيضا تفاعل سلبي يؤدي الي هدم الجماعة.

ينتج عن التفاعل (الايجابي) روح الجماعة التي بمثابة رأي وتفكير شعور عام يسوء غالبية أفراد الجماعة ، وهذه الروح العامة تعكسها أتجاهات الجماعة وأنماط سلوكها ، ويصبح للجماعة شخصية مستقلة عن شخصية أعضائها ويتكون عقل واحد جماعي.

وبمعني آخر فأن أنماط الجماعة ليست هي في الواقع مجموع أنماط سلوك أعضائها ، وبالتالي فلايتم سلوك كل عضو بالضرورة عن سلوك الجماعة ككل.

ويمكن أن نعرف الجماعة بأنها:

شخصية أو أكثر تربطهم علاقات نفسية ظاهرة . ويطلق إصطلاح الجماعة علي أي صور التشكيل الاجتماعي المؤسس علي أشباع دوافع الشعور بالانتماء الي جماعة

---

(١) د. صديق محمد عفيفي : محاضرات في العلوم السلوكية ، مطبعة الولاء ، شبين الكوم ، ١٩٨٢. ص -ص ١٦٢-١٧٤.

معينه ، وكذا دوافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعا من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء الجماعة.

وبناء علي ذلك فليس أي تجمع لعدد من الأفراد في وقت واحد ومكان واحد معناه أنهم يشكلون جماعة ، لأن نشؤ الجماعة يتطلب وجود علاقة سيكولوجية من نوع ما.

وقد تتكون الجماعة بشكل تلقائي أو غريزي تحتمه ظروف أجتماعية معينه كما هو الحال في تكوين الاسرة ، وقد تتكون بناء علي تجمع أرادة الافراد كالرابطة أو النقابة.

وليس الضروي أن نستحوذ الجماعة علي شخصية الفرد بأكملها بمعني أرتباط الفرد بها كلية ، وعموما فأن هناك عددا من المقاييس التي يمكن بها الاستدلال علي مدي أندماج الفرد في الجماعة ، ومن هذه المقاييس.

- كمية الوقت التي يخصصها الفرد للجماعة.
- مدي مساهمة الفرد في نشاط الجماعة.
- مدي تعلق الفرد بالجماعة.
- الخ.

ويشترط لكي تقوم الجماعة من وجهة النظر الاجتماعية أن تتصف بصفة الاستمرار النسبي بمعني دوام العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وعليه فالتجمعات الطارئة أو الجمهرة هي الجماعات مؤقته فيها العلاقات مؤقته وتنهي بأنتهاء غرض التجمع.

٢- تأثير الجماعة علي سلوك الفرد:

ينجذب الفرد الي الجماعة ويحرص علي أنتمائه اليها، بقدر تصوره أن الجماعة

قادرة علي أشباع حاجاته وتلبية دوافعه.، والجماعة أولا وقبل كل شيء تهيء للانسان الظروف ليشبع حاجاته الي الشعور بالانتماء والقبول الاجتماعي وحب وتعاطف الآخرين ويمكن أن تشبع حاجته للشعور بالامان ،وتؤكد ذاته وكل ذلك يدفع الانسان الي الالتجاء الي الجماعة.

وتتأثر شخصية الفرد بالبيئة الاجتماعية التي فيها نتيجة تفعله مع الأفراد المحيطين به ، ويجد نفسه مرتبطا بأهداف الجماعة وأنماطها السلوكية وأتجاهاتها النفسية ، وبالتالي قد يكون تصرف الشخص داخل الجماعة مختلفا عن تصرفاته وهو منفرد.

وبعبارة أخري فأن الفرد مقيد في تصرفاته داخل الجماعة بأنظمة هذه الجماعة ولوائحها التي تحكم السلوك .، وتضع القيود علي حرية التعبير الرد أذن يحاول أن يتكيف مع البيئة الاجتماعية حتي يكون مقبولا من الجماعة.

فهو يتأثر بأمر الجماعة ، ويلتزم بنموذج سلوكها المحدد المعترف به ويتعين عليه أن يمتثل لتوجيهاتها وقراراتها ، وكذلك عملية مسايرة قيمتها ومعاييرها وهو بناء علي ذلك كله يملك السيطرة التامة علي تصرفاته حيث يتصرف بوحي من الجماعة، ويلتزم بعيودها وأن خرج عليها أستوجب العقاب وتلقاه.

وطبيعي أن الفرد لايستمر في الحرص علي عضويته في الجماعة الا بالقدر الذي يحس فيه أنها تعاونه في أشباع أحتياجاته ، سواء كانت تلك الاحتياجات ظاهرة ومعلنه للجماعة ، أو كانت ملحقة وثانوية وغير معلنه، كل الانتساب لجماعة لمجرد التفاخر بذلك ، أو الحرص علي عضوية في تنظيم ليس المرتب وأنما لانه يتيح فرصة طيبة في الزواج ، وهكذا.

ويتجلي تأثير الجماعة علي سلوك الفرد في مظهرين أساسيين:

المظهر الأول:

هو تأثير الجماعة في تكوين شخصية الفرد ، فمفهوم الذات لايتجلي الا من خلال أحتكاك الشخص بالآخرين ، أي أن تفكير الشخص عنه نفسه هو أنعكاس لأفكار الناس عنه ، ملامح الشخصية ذاتها تتحدد طبقا لعملية التطويع الاجتماعي التي تمارسها الجماعة علي الفرد.

والمظهر الثاني :

هو تأثير الجماعة في سلوك الفرد ، وذلك يتضح من دراسة أثر التفاعل الاجتماعي علي أدراك الفرد لذاته ، فسلوك الفرد يتحدد تبعا للأنماط السلوكية التي تقبلها الجماعة.

٣- مفهوم التطويع الاجتماعي

يطلق لفظ التطويع الاجتماعي علي عملية أكتساب الفرد لملامح وصفات شخصية من خلال التفاعل مع الجماعة وهدفها جعل الفرد ملائما لنمط الحياة السائدة في المجتمع وتقوم عملية التطويع الاجتماعي علي أساس تعليم الأفراد أنماطا معينه ومحدد من السلوك يتوقعها المجتمع منهم ، وتتم عملية التطويع بطريقة شعورية أو لا شعورية .

وفيما يلي المجالات المختلفة التي تحاول الجماعة أن تحدد للفرد في كل منها مستوي وأسلوب معينا للسلوك.

٣/١ - النظم الاساسية للمجتمع:

وتشمل العادات الاساسية وأداب السلوك والتعامل فيما بين الناس.

٢/٣- التطلعات الفردية:

وتشمل أنواع الاهداف التي يعتبر من المقبول أجتماعيا أن يسعي الفرد الي تحقيقها والقيم التي يتوقع من الفرد أن يحترمها والأساليب التي يسمح له باستخدامها في الوصول الي أهدافه.

٣/٣- المهارات اللازمة:

وتشمل نوع التدريب ونوع التعليم ونوع الشهادات ونوع القدرات التي يحتاج الفرد اليها لمزاولة أنشطه معينه أو لتولي مراكز معينه.

٤/٣- طبيعة الدور:

وتشمل أنماط السلوك التي تحددها الجماعة للفرد بالنسبة لكل دور من أدواره في المجتمع.

بعد ذلك يثور سوال هام:

٤- تأثير الجماعة علي شخصية الفرد:

أي هل تنصهر خصائص الفرد وتذوب تحت تأثير ضغط الجماعة؟ أو أن الفرد يظل محتفظا بتلك الخصائص حتي بعد أنضوائه تحت لواء الجماعة؟

أنقسمت المدارس الفكرية الي قسمين:

القسم الأول :

يؤكد الطبيعة الاجتماعية للشخصية نتاجا أجتماعيا وتتحدد في أطار أجتماعي وتعرف بتعبيرات أجتماعية.

القسم الثاني :

يؤكد أن للشخصية صفة فردية داخلية ومتميزة ، وذلك رغم أنها تتأثر جزئيا بعملية التطويع الاجتماعي .

٥- انواع التفاعل الإجتماعي:

التفاعل الاجتماعي ، كما تبين بالتأكيد من حديثنا في هذه المحاضرة هو عملية تبادلية مستمرة تتكون من أتصالات بين أثنين أو أكثر من الأفراد في مواقف أجتماعية مختلفة ، سواء كانت الاتصالات مادية أو رمزية .

والفرد في تفاعله مع الاخرين يلعب واحدا من دورين:

دور المؤشر في سلوك الآخرين ، دور المستجيب لتأثر الاخرين أي أن الفرد حين يتفاعل مع الآخرين أمامه واحد من سبيلين :

محاولة السيطرة علي الموقف وتوجيه سلوك الآخرين وفرض أفكاره وأنماط سلوكه عليهم ، أو الاستجابة لمثل هذه المحاولة من جانب شخص آخر ، وسوف يتوقف ذلك علي قوته النسبية في العلاقة الاجتماعية وتقاس تلك الفوه بدرجة إعتماد الأفراد الآخرين عليه في أشباع حاجاتهم.

ويمكن أن نحدد أنواع التفاعل الاجتماعي من حيث أطرافه:

١- التفاعل بين أفراد.

٢- التفاعل بين فرد وجماعة.

٣- التفاعل بين الفرد والثقافة.

ويمكن من جهة أخري أن نحد أنواع التفاعل من حيث المظاهر السلوكية التي يتخذها:

١- المنافسة

٢- التعاون

٣- الصراع

٤- المهادنه أو المواءمة

٥- التقليد

٦- الاقتراح

٧- الاتفاق

٨- التحكيم

٩- التسامح

١٠- الخ

٦- حركية الجماعة في التنظيم:

لقد تواجدت الجماعات الصغيرة منذ تكوين أول أسرة أنسانية ورغم ذلك بدأنا مؤخرا فقط في دراسة سلوك الجماعة حيث حاولنا الاجابة علي الاسئلة عديدة مثل :

- ماهو دور القائد في الجماعة الصغيرة ؟

- هل يختلف دوره باختلاف الاهداف؟

- هل يكون للجماعة أكثر من قائد ويعلمون في نفس الوقت؟

- متي تكون قرارات الجماعة أفضل من القرارات الفردية؟

هذا ويعتبر طلاب الادارة تجارب الهوثورن وتجارب كورت لوين في الثلاثينات أهم العلاقات البارزة علي الطريق الي فهم سلوك الجماعة وتؤكد البحوث جميعا أن الجماعة لها خصائص مختلفة عن خصائص أفرادها.

وسوف أحاول في الجزء الباقي من هذا الفصل أن أتناول بعض المظاهر السلوكية للجماعة في التنظيم.

٧- استخدام اسلوب الاجتماعات في التنظيم:

يشير لفظ الاجتماعات التنظيمية الي اللجان والموثرات والجماعات الاخري التي تجتمع وجها لوجه لمناقشة مشاكل معينه في التنظيم وتعقد الاجتماعات لاغراض عدده مثل نقل المعلومات أو تقديم النصح أو أتخاذ القرارات أو التفاوض أو التنسيق أو أثارة التفكير الخلاق ، واللجنة هي نوع خاص من الاجتماعات يكون لاعضائها بحكم عضويتهم سلطة مفوضه اليهم بشأن المشكلة محل البحث ، ويعبر عن تلك السلطة عادة في صورة صوت لكل عضو .

تضيف الاجتماعات أبعادا جديده للتنظيم بعضها مرغوب وبعضها غير مرغوب، فقد أثبتت أحد البحوث علي سبيل المثال أن العمال يقدرون الملاحظ اذا لهوا من أجتماعاته أنه يجب أن يتعرف أفكارهم ويستفيد منها . أما اذا شعروا بأنه غير مهتم بمعرفة آرائهم فسوف يفقدو ثقتهم بقدرته من ناحية العلاقات الانسانية ولو تكررت وتعددت أجتماعاته . هذا وسوف أتناول فيما يلي بعض الجوانب الهامة في أستخدام أسلوب الاجتماعات .

١/٧ - دور القائد في الجماعة:

من الممكن أن تجدجماعات بلا قائد واحد ، ولكن في التنظيم اذا كان هناك شك حول من هو قائد الجماعة ، فأن الموضوع يشغل الجماعة الي حد أنشغالها به عن تحقيق هدفها الي أن يتحدد الفائد.

هذا وتشير نتائج البحوث الي أن الجماعات تحتاج لقائدين :

قائد خاص بالعمل وقائد إجتماعي ، فالاول يساهم الي أقصي حد في أنجاز مهمة الجماعة ولكن الصعوبة تنشأ من أنه أثناء أدائه لهذا الدور قد يسبب الضيق

للأفراد ويؤذي وحدة الجماعة وتصبح مهمة القائد الاجتماعي هي أستعادة وحدة الجماعة والمحافظة عليها وكذلك توفير الاشباع للاعضاء ومن الصعوبة بمكان أن يلعب نفس الشخص الدورين معا. وبالتالي يكون من اللازم للأول أن يكون نوعا من التحالف مع الثاني.

٢/٧- كيف يتم الاتفاق في الاجتماعات:

صحيح أن قائد الجماعة لا يحتكر كل الافكار الجديدة ، ولكنه يلعب دورا أساسيا في الحصول علي تأييد للافكار الجيدة وأن عمله هو مساعدة الأعضاء في أظهار الحقائق ، وتوحيد الافكار وموازنة الصراع حتي يتوصون الي الانفعال.

ولعل ترتيب خطوات الوصول الي أتفاق بشكل فعال تكون كما يلي:

١- تجميع الحقائق.

٢- تفسير الحقائق ومايشمله ذلك من تقييم للقيم التي يعتنقها الأفراد.

٣- أتخاذ القرار بناء علي الحقائق.

وكلما زاد تفاعل الأفراد كلماقويت مشاعرهم تجاه بعضهم البعض وهذا يعني أنه في إستمرار الاجتماع ، تنمو مشاعر إيجابية أو سلبية وسوف يتوقف ذلك علي مدي التقدم الذي أحرزه الاجتماع في طريق الوصول الي هدف الجماعة ، فمع زيادة ذلك التقدم يزداد حب الافراد بعضهم لبعض ويزاد تجانسهم ، وبالعكس يزاداد تنافرهم ويقل الحب لو شعر الافراد أنهم يبتعدون عن الهدف.

٣/٧- المشاركة واداء الجماعة :

يتحسن أداء الجماعة مع أرتفاع درجة المشاركة بين الأعضاء وذلك من خلال نظام للاتصالات خال من العوائق وكذلك من أرتفاع درجة المشاركة ترتقي جودة

القرارات المتخذة ، وأيا كان ذلك يتطلب التركيز في النقاش علي المشكلة محل البحث وعدم السماح بالتفرغ الي أمور جانبية الا بالقدر الذي يزيل التوتر من جو الاجتماع.

وتكون المشاركة أكثر فاعلية اذا توافرت فرص تبادل الحديث فيما بين الأعضاء وليس فقط بين القائم وكل عضو لفرصة التفاعل بين العضو وبين كل الأعضاء الآخرين هي من أهم مزايا الجماعات الصغيرة.

٤/٧ - هل الاجماع ضروري ؟

بدون الاجماع قد يجعل أحد الأعضاء مسئولا عن تنفيذ قرار لم يؤيده وربما من بين معارضيه ، كذلك فأن عملية أنقسام الاصوات قد تفتت الجماعة ومع ذلك فللاجهاد علي الاجماع عيوبه.

- حيث قد يصبح الاجماع في حد ذاته هو الهدف من الاجتماع ، ويمكن هناك زيف في الاصاح عن الاداء .

- من المحيط للأعضاء أن يكون من المحتم عليهم أستمرار المناقشة أملا في الوصول الي الاجماع.

- ذلك في حد ذاته يؤدي الي الاحراج وتضييع الوقت.

- وهو أيضا قد يؤخر تنفيذ المشروعات بدون مبرر.

- وهو قد يؤدي الي أن يدمر أحد الأعضاء جماعة القرارات بسبب أصراره علي موقفه .

٥/٧ - الاجتماعات وتاييد القرارات:

لعل من بين أهم ماتسفر عنه الاجتماعات هو أن المشاركين في عنصر القرار سيكون لديهم دافع أكبر لتنفيذه وهذه ليست مجرد مسألة فرعية ، فقد تكون في

بعض الاحيان هي الغرض الاساسي من الاجتماع ، فالاجتماعات تعد من أفضل الوسائل المتاحة لالزام الناس بالقرارات.

هذا ويمكن أيض أن تصور معا أن القرارات الجماعية يكون لها وزن أكبر في نظر غير أعضاء الجماعة ، حيث يميل الناس الي أعتبارها غير متميزه وغير خاضعة للمؤثرات الشخصية ، ليس هذا فقط وأنما الجماعة كلها تقف وراء القرار وبالتالي تعطيه وزنا وأحتراما أكبر.

٦/٧- التفكير الخلاق في الجماعة:

تستخدم الجماعات كثيرا من أجل الوصول الي التفكير الخلاق فصحيح أن الفرد الذي يعمل بمفرده يمكن أن يكون خلاقا ولكن التفاعل داخل الجماعة قد يخلق فرصا أوسع لتفكير الخلاق خاصة وأنه يتيح للفرد التعرف علي أفكار الآخرين وبالتالي يمكن أن ينميها ويطورها.

٧/٧- عيوب الاجتماعات:

من المؤكد أن هناك أجتماعات منتجه ولكن لايصح التعميم من حالات فردية، فالاجتماعات جزء أساس ومنتج في التنظيم وأنما المشكلة هي في كوننا نتوقع الكثير من الاجتماعات ، فأذا لم يتحقق ماتوقعناه بدأنا في الانتقاد ، ويكون الخطر خطؤنا لاننا ننتقد ملعب التنس لانه غير صالح كملعب كرة قدم.

أن المدير ليس أمامه خيار في أن يستخدم الاجتماعات من عدمه فاستخدامها لامفر منه ولكن عليه أن يتجنب عيوبها:

١- البطء وأرتفاع التكاليف.

٢- تشجيع علي المسايره والحلول الوسطي (أن تفكير الجماعة محكوم بالتفكير المتوسط لأن ضغط الجماعة يميل الي تأييد الأغلبية).

٣- تفتيت المسئولية .

٤- الايمان المطلق بالجماعة الي حد نسيان أهمية مبادرة الفرد .

٨- عمل الفريق :

من المسلم به أن الاجتماعات مهمه ، ولكن لايقل عنها أهمية المواقف التنفيذية التي يعمل فيها الأفراد معا بدلا من أن يتكلموا معا. ولقد قيل مرة أن رفيقك في القارب لن يحدث ثقبا فيه ، ومن هذا المنطق فعمل الفريق يستهدف وضع الأفراد في قارب معا وحفزهم علي التجديف معا بشكل منسق يتحمل فيه كل مسئولية ويشارك بحماسة حتي يصل الجميع للهدف.

والفريق الذي نتحدث عنه هذا هو الجماعة الصغيرة التي تعمل معا وأعضاؤها علي صلة مستمرة أو منتظمة ببعضهم البعض ، ويسمي فريق العمل وتتحدد خصائصه كما يلي:

١- جماعة صغيرة.

٢- وجود قائد.

٣- وهدف مشترك.

٤- وتفاعل منتظم.

٥- كل عضو يتحمل مسئوليته في المشاركة.

٦- تسوده روح الفريق.

٧- ويتم التنسيق عن وعي.

ويمكن للجماعة أن تمارس عملها كفريق لو فهم كل عضو الادوار، الاجتماعية والوظيفية لكل الافراد الآخرين الذين سيتفاعل معهم، ولو كان كل عضو مؤهلا من

الناحية الوظيفية لاداء عمله بمستوي معقول . ومن خلال الفهم المتبادل للادوار سيكون كل عضو مقبلا علي العمل من تلقاء نفسه وتفهما لدوره دون أنتظار لاحد أن يطالب منه العمل بعباره أخري فأن الموقف هو الذي يعطي أوامره لاعضاء الفريق وبالتالي يقوم كل عضو بتصبيبه في العمل بالشكل الذي يحقق التقدم صوب المبادىء.

قلت أن نجاح الفريق مرهون بالفهم المتبادل للادوار وأضيف أنه أيضا يتطلب أن يسود التنظيم مناخ مشجع علي المشاركة وتنمية روح الفريق.

ومن الملاحظ أن عمل الفريق يكون تحقيقه أصعب في البلاد المتخلفة نتيجة لعوامل ثقافية مثل :

- النظرة الطبقية للادارة.
- الرغبة في أطالة العمل.
- الافتقار الي أنماط مسئولة للسلوك في المعيشة.

٩- الجماعات واحداث التغيير:

تميل النظم الاجتماعية الي مقاومة التغيير ، كذلك فأن الأفراد يميلون الي مقاومة أنواع كثيرة من التغيرات بسبب تطلبها لتضحيات جديدة ، أو أكتساب أنماط سلوكية جديدة وهذا يجعلنا نقول أن - الافراد ونظمهم الاجتماعية ستقاوم في الغالب أي تغيير في التنظيم.

هذا ولاتلقي كل التغيرات المقاومة ، فبعضها يؤيده الأفراد وبعضها تافه الي حد عدم الاكتراث لمقاومته ، كذلك ليس من الصحيح تصور أن كل مقاومه للتغيير هي بالضرورة ظاهرة سيئه.

يمكن لنا تصنيف الاسباب الفردية لمقاومة التغيير كما يلي:

١/٩ - اسباب اقتصادية :

- الخوف من البطاله نتيجة التطوير التكنولوجي .
- الخوف من تخفيض ساعات العل.
- الخوف من خفض المكانه أو الاجر.
- الخوف من خفض الحوافز.

٢/٩ -اسباب شخصية :

- مقاومة الايحاء بنقد الطريقة الحالية للعمل.
- الخوف من أن ذلك قد يعني التقليل من شأن مهاره الفرد.
- توقع زيادة التخصص وتفتيت العمل بحيث يؤدي الي الملل.
- الخوف من أزدياد صعوبة العمل.
- الخوف من المجهول .

٣/٩- اسباب اجتماعية :

- **عدم الرغبة في الاضطرار الي التكيف من جديد مع الوضع الاجتماعي الجديد.**
- **عدم الرغبة في قطع الروابط الاجتماعية.**
- **الخوف من أن يقلل الموقف الاجتماعي الجديد من درجة الاشباع.**
- **عدم قبول تدخل الآخرين في العمل وأقتراح التغيير فيه.**

- مقاومة عدم أتاحة الفرصة للفرد للاشتراك في تصميم التغيير -

والآن ما هو دور الجماعة في احداث التغييرات؟

تركز أغلب التغييرات التنظيمية علي الجماعة ، حيث يمكن أستخدام الجماع كأداة للضغط علي أعضائها ليقبلون التغيير ، لان سلوك العضو مرتبط بسلوك الجماعة وبالتالي فالتغيير في القوي الداخلية للجماعة سيشجع علي تغيير سلوك الفرد.

بهذا المعني فأن الجماعة زداة للتغيير وهدف للتغيير ويمكن أيضا أن تكون محدثة لتغيير ، وآخذه لأما المبادرة فيه فتطلبه من الادارة ، ولو ساد مثل هذا الجو فأن العاملين يكونون شركا » حقيقين للادراة في السعي نحو تحقيق غايات التنظيم .والمشاركة الجماعية وسيلة لكسب التأييد للتغيير حيث تؤدي الي زيادة الهم للموقف ، وزيادة الالتزام بالتغيير ، كذلك فالمشاركة تؤيد فرص التحسين في التغيرات المقترحة .

ومما لاشك نه أن قدرة الجماعة علي حفز الافراد الي التغيير ستتوقف علي قوة أرتباطهم بها. فكلما زاد الارتباط زاد التأثر والعكس صحيح.

أسئلة وتطبيقات
علـــى الفصل الثامـن

السؤال الأول:

وضح مفهوم الجماعة، وماهو تأثير الجماعة على شخصية الفرد وتأثيرها على سلوكه فى مجال العمل أو الإدارة؟

السؤال الثاني:

ماهى أنواع التفاعل الإجتماعى وهل لذلك علاقة بتفاعل الفرد سلوكياً فى المنظمات؟

السؤال الثالث:

ناقش إستخدام أسلوب الإجتماعات فى المنظمات؟

السؤال الرابع:

تكلم عن دور الجماعات فى إحداث التغييير بالمنظمات ؟

السؤال الخامس:

هل تعتقد أن المرأة تؤدى دوراً إيجابياً كأحد أعضاء الجماعة؟

الفصل التاسع
تأثير العوامل الإجتماعية فى السلوك الإنسانى فى العمل والإدارة

فى هذا الفصل

مقدمة:

١ - التنشئة والتدريب الإجتماعى وتأثيراتها فى سلوك الرجل والمرأة فى التنظيم.

١/١ - أسلوب لعب الأولاد والبنات وتأثيراته فى درجة التفاعل السلوكى.

٢/١ - أسلوب التربية وتأثيراته فى درجة التفاعل السلوكى للإنسان فى التنظيم.

٢ - العوامل الحضارية وتأثيرها فى سلوك العاملين بالمنظمات.

٣ - صراع الأدوار الإجتماعية وتأثيراته السلوكية فى المنظمات.

١/٣ - الصراع الذى تواجهة المرأة العاملة كزوجة.

٢/٣ - تأثيرات صراع الأدوار لدى المرأة العاملة على درجة تفاعلها السلوكى بالتنظيم.

الفصل التاسع

تأثير العوامل الإجتماعية في السلوك الأنساني في العمل والإدارة

مقدمة :

تبدو أهمية دراسة العوامل الاجتماعية وتأثيرها في سلوك الانسان بشكل عام في أن عملية التنشئة الاجتماعية لها دور كبير في تشكيل الانماط السلوكية المقبولة أجتماعيا منذ الطفولة المبكرة سواء البنت أو الولد ، كما أنه من الملاحظ أن البنت منذ طفولتها المبكرة ربما تتعرض لعملية تنشئته إجتماعية قد تختلف بصورة جوهرية عن عملية التنشئة الاجتماعية للولد بل وقد تكون عكسها تماما.

ولايقتصر الامر علي ذلك ، بل أن الانسان يواجه في مختلف مراحل حياته مجموعة من العادات والتقاليد والعوامل الثقافية التي تحدد معايير السلوك المناسب للرجل ومعيير السلوك المناسب لمرأة من وجهة النظر الاجتماعية . ،وهذه المعايير السلوكية التي يتوارثها المجتمع والتي ينبغي في نفس الوقت أن يلتزم بها الرجل و تلتزم بها المرأة قد تمثلت بصورة جوهرية بل قد تكون معايير السلوك الاجتماعي للمرأة من وجهة نظر المجتمع عكس معايير السلوك الاجتماعي للرجل.

ومعايير السلوك الاجتماعي للمرأة قد لاتحد فقط من عملية تفاعلها السلوكي أجتماعيا بل قد يمتد ذلك الي نمط تفاعلها السلوكي في المنظمة ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخري فأن المجتمع بفرض علي الفرد أنواع السلوك التي يجب الالتزام بها في أدائه لأي دور من أدواره الاجتماعية.

ومن الملاحظ أنه يوجد إنفصال قاطع بين الادوار المتوقعة لكل من الولد والبنت منذ الطفولة المبكرة وعند ممارسة المرأة لادوراها الاجتماعية المتعددة كزوجة وأم وربة بيت وعاملة فأنها غالبا ماتواجه بما يسمي بصراع الادوار والذي قد يحد من فعاليتها في العمل أو الأدارة.

ولتوضيح تأثير العوامل الاجتماعية في السلوك الانساني في التنظيم فأننا نقوم بدراسة العناصر الأساسية التالية:

١- التنشئة والتدريب الاجتماعي وتأثيراتهما في سلوك الرجل والمرأة في التنظيم .

٢- العوامل الثقافية وتأثيرها في سلوك الانسان في التنظيم.

٣- صراع الادوار الاجتماعية وتأثيراته في سلوك المرأة في التنظيم.

هذا ونتناول العناصر السابقة بالدراسة علي النحو التالي :

١- التنشئة والتدريب الاجتماعي وتأثيراتها في سلوك الرجل والمرأة في التنظيم :

عملية التنشئة والتدريب الاجتماعي هي في أساسها عملية تعلم لان الطفل يتعلم أثناء تفاعله مع بيئته الاجتماعية عادات وأسلوب حياة أسرته وبيئته المباشرة ومجتمعه عادة [1] وسوف تقتصر دراستنا للتنشئة الاجتماعية والتدريب الاجتماعي علي جانبين أساسيين هما :

١/١- أسلوب لعب الاولاد والبنات وتأثيراته في درجة التفاعل السلوكي .

٢/١- أسلوب تربية الولد والبنت وتأثيراته في درجة التفاعل السلوكي.

---

(١) د. أنتصار يونس ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤٦.

ونقوم بدراسة هذين الجانبين علي النحو التالي :

١/١ - اسلوب لعب الأولاد والبنات وتاثيراته في درجة التفاعل السلوكي :

أن أسلوب اللعب كفريق ، وهو ماتعلمه الاولاد منذ طفولتهن - أكثر من البنات حيث يملن للالعاب الفردية - يقوي العديد منالمهارات السلوكية الضرورية في التنظيم ، ويبدو ذلك في أن الخبرة التي يكتسبها الاولاد أو البنات تبني وتشكل سلوكهم(١).والشيء الاساسي هو أعطاد خبرة أيجابية للطفل ولذلك سيتعلم الاستجابة المقبولة ، وقد وجد أن الرجال يحضرون المهارات التي تعلموها منذ طفولتهم الي المنظمة وهذه المهارات هامة وحرجة بالنسبة لاداء العمل في كل من فريق اللعب وأيضا أدارة المنظمة (٢) والخبرات التي يكتسبها الاولاد والبنات خلال عملية التنشئ والتدريب الاجتماعي تؤثر علي درجة التفاعل السلوكي لكل منهما علي النحو التالي :

١/١/١- يكتسب الاولاد- أكثر من البنات - مهارات سلوكية في تكوين الصداقات وأستغلال الفرص والتعاون مع فريق العمل. أكتسب الاولاد أيضا خبرة في مواجهة الصراعات التنظيمية والمخاطر وأبتكار الحلول المختلفة للمشكلات وكيفية وضع وتنفيذ الخطط.

٢/١/١- كأعضاء فريق فأن الرجال تعلموا القواعد الاساسية الخاصة بالعلاقات بين غالبية الزملاء في الادارة (٣) ، وتلك الخبرة قد تساعد الرد علي النجاح في عملية الاتصالات التنظيمية والتعامل مع التنظيمات غير الرسمية.

---

(2) Baron, A, Communication Skills For Women Manager, Personnel Jornal, 1980, 59, (1), 55-63.

(1) Hennig, M,and Jardim, A,Women Executives in the Old boy Network, Psycology Today, 10, (8), 76-81.

(2) Ibid, P. 78.

١/١/٣- يكتسب الاولاد أكثر من البنات - الخبرة في التنافس ، أما غالبية النساء وبسبب قلة خبرتهن بالمنافسة مازلن يحتفظن بخرافة أن الصداقة والمنافسة لايجتمعان في وقت واحد ، كما أن غالبية النساء قد لايستخدمن الفرص المتاحة لهن.

١/١/٤- يكتسب الاولاد - أكثر من البنات- خبرة مبكرة في عملية أتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات ورسم السياسات ووضع الاهداف وتحقيقها .

أن الخبرات السابقة والتي يكتسبها الاولاد أكثر من البنات، منذ الطفولة المبكرة والمتأخرة وفي جميع مراحل حياتهم قد تنعكس علي مدي فعالية الرجال والنساء في العمل كقادة أداريين بشكل عام .حيث تشير الخبرات المكتببة بفضلية الرجال في هذا الصدد، وعندما تجد كثير من النساء أنهن لايمتلكن الخبرات التي يمتلكها الرجال في مجال العمل الاداري فأن ذلك قد يؤثر علي درجة دافعية عدد غير قليل من النساء حيث يجدن صعوبة في التعاون أو التفاعل مع الآخرين في التنظيم.

١/٢- أسلوب التربية وتأثيراته في درجة التفاعل السلوكي للانسان في التنظيم:

الاختلافات في أسلوب تربية البنت والولد قد يترتب عليه أنماط التفاعل السلوكي الآتية في التنظيم مستقبلا.

١/٢/١- البنات الصغيرات يتدربن علي أساس شعوري أو لاشعوري أن يكن مطيعات ويأخذن التوجيهات من الناس الاكبر ، كما أن الوالدين أكثر حماية للبنت ولايشجعانها علي النشاط الخارجي [١] . والبنت بذلك لم تتعود منذ صغرها أن تتخذ لنفسها قرارا خطيرا وتصبح المرأة في حاجة الي من يعاونها في أتخاذ القرارات[٢] .

---

(1) Coony , I, Op. Cit., P. 77.

(٢) د. حافظ يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩.

ولهذا لاتكتسب النساء -منذ طفولتهن - الخبرات المناسبة في أتخاذ القرارات ويكون من المتوقع أن عدد غير قليل من النساء - سواء في العمل أو الادارة - لسن علي قدر كاف من الخبرة اللازمة لمواجهة المشكلات وأتخاذ القرارات بنفس القدر من الخبرة لدي الرجال .

٢/٢/١- تدريب غالبية البنات منذ البنات منذ طفولتهن المبكرة أن يحصلن علي التوجيهات من الغير وذلك قد يجعل غالبيهن أكثر أعتمادية علي الآخرين وبالتالي عندما يتقلدن مناصب أدارية يكن أكثر تمسكا باللوائح والقوانين وتطبيقها تطبيقا حرفيا مما يجعلهن أكثر ميلا للتعقيدات البيروقراطية . وهذا يؤثر - بدرجة أو بأخري - علي مدي عالية كثير من النساء في العمل والادارة.

٣/٢/١- الاختلافات في أسلوب تربية البنت والولد يجعل البنت أقل أستقلالية في الفكر والعمل - بالمقارنه بالولد - وعلي ذلك من المتوقع مستقبلا في الحياة التنظيمية أن كثيرا من المديرات أكثر ترددا في أتخاذ القرارات وأقل ميلا لاستخدام نفوذهن وقوتهن الشخصية في التنظيم وقد يكن أقل ميلا للابتكار والتجديد.

٤/٢/١- الاختلافات في أسلوب تربية البنت والولد يجعل عدد غير قليل من البنات أقل ثقة بانفسهن ولايشجعهن علي المبادأة ، بينما أسلوب تربية الولد يدعم الثقة بالنفس لدية.

وطبقا لذلك فأن التدعيم الاجتماعي لانخفاض الثقة بالنفس وعدم المبادأة لدي البنات تجعلهن مستقبلا - وعندما يتواجن بالمنظمات - سلبيات في أنماط تفاعلهن مع جماعات العمل المختلفة بالتنظيم ، وقد يؤثر ذلك في فعالية عدد غير قليل منهن في الاتصالات التنظيمية وأيضا تحقيق أهداف المنظمة.

١/٢/٥- محصلة المعوقات السابقة قد يترتب عليها أنخفاض دافعية عدد غير قليل من النساء نحو تولي مناصب أدارية ، مما يعزز ذلك أن غالبية البنات قد تعودن منذ طفولتهن أن يكن مرؤسات أو تابعات ولن رئيسات أو قائدات بينما الفرصة أكبر بالنسبة للرجال منذ طفولتهم لان يتدربوا علي الرئاسة والقيادة.

٢- العوامل الحضارية وتأثيرها في سلوك العاملين بالمنظمات:

الحضارة هي ذلك المركب الذي يحتوي علي المعارف والعقائد والقيم والاخلاقيات والاعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تتوارثها الاجيال جيلا بعد جيل [١].

وتؤثر العوامل الحضارية أحيانا تأثيرات سلبية مباشرة و أو غير مباشرة علي بعض الانماط السلوكية للرجال أو النساء في التنظيم - علي سبيل المثال فأن أنتشار الامية وسيطرة بعض المفاهيم الاجتماعية عن النساء وتشويه المفاهيم الدينية التي يفسر بعضها تفسيرا خاطئا ، كل هذه الامور تطبع البنت ومن ثم المرأة بطابع الضعف والاحساس بأنها كائن مختلف لايمتلك نفس الحقوق والامكانات التي يمتلكها الرجل [٢].

وتشير العديد من الدراسات الي أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي الي أنخفاض المكانه الاجتماعية للمرأة في مصر ، وتتمثل هذه العوامل في عوامل أجتماعية وثقافية وأقتصادية ، فالعوامل الاجتماعية تتعلق باسلوب تربية وأعداد البنت لتكون زوجة ولتنحصر وظيفتها غالبا في خدمة زوجها . وتتمثل العوامل الثقافية في أن الزوجة في نظر كثير من الرجال مجرد متاع ، وقد تطلق الزوجة لانها

---

(١) د. علي السلمي ، تحليل النظم السلوكية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩١.

(٢) د. نبيلة عباس الشال : التقرير العام عن دور المرأة العربية في الادارة . المنظمة العربية للعلوم الادارية (القاهرة : جامعة الدول العربية ١٩٧٨) ، ص ٣٨.

لاتنجب الذكور ، كما يستخدم مفهوم « امرأة» مفهوما سيئا ، وتتمثل العوامل الاقتصادية في ضآلة نسبة النساء لعاملات ، ويعملن في ظل سيطرة الرجل المصري وأن أعمال المرأة خارج الاسرة محدودة [١].

كما أن هناك مجموعة من الصفات الشعبية التي تشكل جانبا من أصول المعتقادات والاتجاهات الفكرية ، خاصة في الاوساط المصرية الشعبية لمفاهيم المجتمع عن المرأة وعن أحوالها وعن أوصافها وعن علاقاتها وم أهم المصنفات التي يجد فيها الباحث حصيلة غريزة في هذا الصدد الامثال والاقوال الشعبية[٢].

وفي مجال الاسرة فهناك - عادة- تمييز للاولاد علي البنات من حيث المعاملة خاصة في بعض البيئات الشعبية والريف - بشكل أو بأخر - في المنزل مما يترك أثره في ذهن الاطفال من الذكور والاناث عليه حد سواء . فيستقر في ذهن الولد أن البنت أقل مكانه وينتقل هذا الشعور مع الولد ، وينمو معه ويعممه علي علاقاته وأتجاهاته نحو الجنس الآخر [٣].

هذا ولايقتصر الامر علي محيط المجتمع والاسرة ، ولكن يؤثر أيضا علي مكانة المرأة أيضا في العملية التعليمية . ففي أحدي الدراسات وجد أنه من خلال تحليل مضمون كتب القراءة في الصفوف الاولي في المدرسة الابتدائية أن نسبة صور الذكور الي صور النساء ٣:١ كما تأتي صورة الرجل فيهذه الكتب أما واقفا أمام آلة في المصنع أو فلاحا في الحقل أو فلاحا في الحقل أو موظفا عملا في المهن المختلفة . أما صورة المرأة فأنها تأتي دائما كمعلمة أو تقوم بتنظيف الملابس وتربية الكتاكيت،ويتقدم الرجل علي المرأة أثناء السير ، ويلعب الولد ويصطاد ويغامر

---

(١) د. سيد عويس ، حديث عن المرأة المصرية المعاصرة (القاهرة : مطبعة أطلس ، ١٩٧٧) ، ص ٢٦٠-٢٦١.

(٢) أحمد طه محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٣.

(٣) د. محمد سلامه آدم ، المرأة بين البيت والعمل (القاهرة : دار المعارف ١٩٨٢) ، ص ٢٨٧.

ويذهب مع والده الي الصلاة علي حين تكتفي البنت بالتطلع الي أخيها ليرد علي أسئلتها ويقوم بتوجيهها [١]. هذا ويرى أن للعوامل الحضارية دورا كبيرا في تحديد معايير السلوك الاجتماعي المناسبة للرجال والنساء . وأن معايير السلوك الاجتماعي هذه لها تأثيراتها في تحديد درجة التفاعل السلوكي للمديرين والمديرات في التنظيم وذلك عليالنحو التالي :

١/٢- من المتوقع أجتماعيا أن تكون القيادة للرجال ، وهذا يعطي أنطباع لديهم ولدي النساء أيضا أن القيادة كالابوة - هي للرجال - مما قد يخلق أتجاهات تحيزية ضد تولي النساء مناصب قيادية وهذا يحد من فرص توليهن هذه المناصب.

٢/٢- يتوقع المجتمع من النساء أنجاز دورهن الاجتماعي ولايتقع منهن تحقيق تقدما وظيفيا . وعندما تحاول بعض النساء العاملات الاستغراق في عملهن فقد يؤدي ذلك الي مشكلات أسرية ، وذلك أن غالبية الازواج قد لايهمهم التقدم الوظيفي لزوجاتهم بقدر أهتمامهم بأنجاز أدوارهن الاجتماعية ، وقد يترتب علي ذلك مشكلات أجتماعية ونفسية لدي عدد غير قليل من النساء مما يؤثر علي فعاليتهن لسلوكية في التنظيم.

٣/٢- يتوقع المجتمع من الرجال المبادأة وأتخاذ القرارات بينما يتوقع من النساء السلبية وتوجيه الرجال لهن بشكل عام . وقد ترك بعض النساء العاملات وأيضا المديرات ذلك فلا يكون لدي غالبيتهن أهتمام باتخاذمواقف المبادأة وأتخاذ القرارات وبالتالي تلجأن الي اللوائح في قيادتهن لجماعات العمل .

---

(١) كمال سعيد ، تأثير التنشئة الاجتماعية علي أداء المرأة لدورها ، المجلة الاجتماعية القومية ، المجلد ١٤ ، العدد (٢.٣) ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية (القاهرة : ١٩٧٦) ، ص ٢٦٣-٢٦٤.

وبذلك قد تكون بعض المديرات أكثر ميلا للتعقيدات البيروقراطية أو قد تلجأن الي متخذي القرارات في مستوي أداري ليتخذ قرارا في مشكلة ما وبالتالي يعطي ذلك أنطباعا بعدم فعالية كثير عن النساء كمديرات.

٢/٤- من المقبول أجتماعيا أن يتمتع الرجال بالنفرذ والقوة الشخصية سواء داخل التنظيم أو خارجه ،ومن المقبول أيضا تعدد علاقاته الشخصية بينما العكس صحيح بالنسبة للنساء عموما وهذا يؤثر علي مدي فعالية بعضهن فيما يتعلق بالاتصالات التنظيمية والتنظيمات غير الرسمية.

٢/٥- من المقبول أجتماعيا أن العمل شيء أساسي بالنسبة للرجل . ولكنه قد يكون ثانويا بالنسبة لبعض النساء ، وقد يترتب علي ذلك تكوين أتجاهات تحيزية نحو تعيين الرجال وأيضا تفضيل الرجال عند الترقية بالمنظمات حتي لو كانت هناك نساء عاملات أو مديرات أكثر كفاءة من بعض الرجال المرشحين للتعيين أو الترقية . ولهذا أنعكاسات مباشرة أو غير مباشرة علي دافعية عدد غير قليل من النساء نحو تحقيق تقدم وظيفي .

٣- صراع الادوار الاجتماعية وتاثيراته السلوكية في المنظمات :

المقصود بالدور هو مجموعة الحقوق والواجبات المتبادلة بين الافراد بحكم الاوضاع أو المراكز التي يشغلونها في بناء أجتماعي معين.

وحينما تكون دراسة للدور لانستطيع أن نقدم دراسة عن الفرد ذاته ، ومعني ذلك أنه يتحتم وضع السياث الاجتماعي والثقافي في الاعتبار عند دراسة سلوك الفرد وخاصة المتعلق بأداء أدواره الاجتماعية.

ويحدد مفهوم الدور أنه مجموع الواجبات والالتزامات التي بتوقع المجتمع أداءها من الشخص في مقابل الحقوق والمزايا التي يتمتع بها نتيجة لشغل موقع

أجتماعي معين وذلك تجاه شخص أو أشخاص أخرين يشغلون مواقع أخري في البيئة الاجتماعية .

هذا وتتعدد الادوار لدي الفرد ، أذا أستطاع أن يوفق بين أدواره المتعددة مع أخذ السياق الاجتماعي والثقافي في إعتباره عند سلوكه تجاه الاخرين فلاتظهر مشكلة ما . وإذا لم يستطع الفرد ذلك فأنه قد ينشأ لدية مايسمي بصراع الادوار .

ويشير صراع الادوار الي كمية الضغوط النفسية التي يتعرض لها الرد في زدائه لدور من أدواره وقد تصل هذه الضغوط الي الدرجة التي تعوق الرد عن أدائه لدوره بشكل مقبول ويصبح من الضروري في هذه الحالة أن يبحث الفرد عن حل لهذا الصراع[1].

ويظهر صراع الادوار غالبا في المواقف التي تدرك فيها مؤدي الدور وجود توقعات متعارضة بينه وبين المشارك معه في نفس الدور. ويشعر الطرفان أو أحدهما بوجود شكل من أشكال التعارض يحول دون تحقيق التكامل بين الادوار المتبادلة [2].

وعلي ذلك فالدور يتضمن وجود علاقة بين شخصين علي الأقل ويكون لكل منهما بالتالي مجموعة من التوقعات تجاه الآخر ويبدأ الصراع من هذه التوقعات ذاتها وقد يكون مصدر هذا لاصراع واحد من ثلاثة [3].

- أن تكون التوقعات غامضة غير واضحة .
- أن تكون متعددة وكثيرة.
- أن تكون هذه التوقعات متعارضة فيما بينها.

(1) Shaw, Mand Constanzo, P. Theories Of Social Psychology (New York: Mcgraw-Hill, 1970) P. 340.
(2) Gross, N, Role Conflict and Its Resolution . In Biddle, B (ed.), Role Theory. (New York: John Willey and Sons, 1966).
(3) Newcomb, T, Turner, R and Convers, P, Social PSyhology (London: Routledge and Kegan Paul, 1975), P. 417.

وصراع الدور لدي المرآة العاملة هو الصراع الذي قد ينشأ نتيجة للتوقعات المتباينة التي تنتظرمنها أزاء أدائها لدورها كزوجة أو كأم أو نتيجة لتعدد أدوارها بصفتها عاملة الي كونها زوجة وأما وبالتالي تعدد التوقعات والمطالب مع أحساسها بعدم أحساسها بعدم أستطاعتها تحقيق جميع هذه المطالب أو الاستجابة لمختلف التوقعات[١].

هذا ونعتقد أن لصراع الادوارلدي المرأة العاملة - أكثر من الرجل - تأثيرات علي قدر من الاهمية تؤثر في مدي فعالية المرأة في العمل والادارة وذلك علي النحو التالي :

١/٣- الصراع الذي تواجهة المراة العاملة كزوجة:

تشير نتائج أحدي الدراسات أن أصحاب الاعمال في أمريكا لايفضلون تشغيل الامهات بسبب الصراعات التي تعاني منها غالبية الامهات العاملات والناتجة عن مشكلات رعاية الاطفال ومشكلات التكيف مع الزوج والتي تنعكس تأثيراتها سلبا علي أنتاجيتهن وأنماطهن السلوكية [٢] .

وفي دراسة في البيئة المحلية وجد أن الاختيار بين البيت والمهنة تمثل مشكلة عند كثير من النساء فتسبب لهن حيرة دائمة وصراعا نفسيا مستمرا.كما وجد أن

---

(١) د. محمد سلامة آدم ، المرجع السابق ، ص ٣٥.

Convers, J., Employers Attitudes Towar .
(2) Working Mothers. In :Mye, F. and Hoffman, W (eds.), The
Convers, J., Employers Attitudes Towar .
Employed Mother in America (New York: R and Mcnally, 1963), PP. 264-329.

النساء العاملات - في هذه الدراسة - يظهر عليهن أعراض نفسية أكثر حدة ممايظهر علي الرجال الذين يشاركونهم العمل نفسه والظروف نفسها [١] .

وتشير دراسة أخري في البيئة المحلية أيضا الي أن المرأة العاملة أيا كان مستوي تعليمها أو سنها تعاني من صراع الادوار في أدائها لدور الزوجية أو لدور الام حيث وجدت الاتباطات العالية الموجبة والمرتفعة الدلالة علي مقاييس صراع الادوار سواء في العينه الكلية للبحث في المجموعات الفرعية ، وقد وجد أيضا أتجاهات سلبية لدي الزوجة نحو السلوك الجنسي بالرغم من أن الزوجة تدرك أهتمام زوجها بهذا الجانب ولكنها تشير الي أن الضغوط النفسية الناتجة عن تعدد مطالب أدوارها ومايسببه ذلك من التعب والارهاق يحول دون تحقيق رغبات الزوج في هذا الجانب من دور الزوجة كما أن الرجل يري أن زوجته تجد صعوبة لاتستطيع التغلب عليها في تلبية طلباته المادية اليومية ، كما أن جزءا من هذه المطالب تؤديها المرأة مضطرة كما يذكر كل من الرجل والمرأة السواء [٢].

ونعتقد أنه بالرغم من تحفظاتنا علي نتائج الدراسات السابقة ، الا أنه في نفس الوقت فأن نتائج هذه الدراسات تتفقفيما بينها علي غالبية النساء العاملات يواجهن مشكلة صراع الدور كزوجات بالرغم من أن الدراسات السابق الإشارة اليها تمت في بيئات أجنبية ومحلية ، كما أنها تمت علي فترات زمنية متفاوتة تنحصر فيما بين أوائل الستينات وأوائل الثمانينات من هذا القرن.

٢/٣- صراع الدور لدي المرأة العاملة كأم :

لقد خلق الله الرجل والمرأة ليتكاملا ، لا ليتنافسا ، ووزع الادوار بينهما ،

---

(١) د. نوال السعداوى، المرأة والصراع النفسى (بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٧٧)، ص ٦٦.

(٢) د. محمد سلام آدم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٣ - ٢٨٤.

حيث خص المرأة بالحمل والوضع والارضاع والتربية وهي بذلك تؤدي أعمالا أهم من الاعمال التي تمارسها من خلال وظائف رسمية حيث أنها مسئولة عن تنشئة الاجيال ويترتب علي أهمال المرأة لاخطر وظائفها أضطراب في حياة الاسرة . ونقص في تربية لاولاد وأضعاف روح الترابط العائلي ، فمقابل ماتجنيه المرأة من كسب مادي من عملها خارج المنزل فأنها قد تخسر مثله أو أكثر في نفقات دور الحضانه وفي علاج الاضرار التي تلحق بالمنزل وأهله من جراء أهمال المرأة لشئونه [١].

ويؤيد الرأي السابق نتائج بعض الدراسات في هذا الصدد في مجالي التربية وعلم النفس الاجتماعي [٢] أن أهم الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في أداء دورها كأم تبدو في مشكلة رعاية أبنائها أثناء فترة عملها وقد وجد أن عدم قدرة الام علي الوفاء بالتزاماتها يؤدي الي شيوع القلق لدي الاطفال، وشعورهم بالاهمال وأكتساب العادات السيئة وسوء التنشئة الاجتماعية للأطفال في السنوات الاولي من عمرهم وهى السنوات الهامة التي تتكون فيها شخصية الطفل [٣].

وبناء علي ماسبق فأن صراع الدور لدي المرأة العاملة كأم لايؤثر سلبا فقط علي نمط تفاعلها السلوكي ، ولكن تمتد آثار هذا الصراع بشكل غير مباشر ، وتؤثر سلبا في النمط السلوكي ومديرات المستقبل.

---

(١) عطيات محمد حسن عميش " تقيم عمل المرأة في المشروعات التجارية في ضوء الشريعة الاسلامية "، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة كلية البنات الاسلامية، جامعة الأزهر ، ١٩٧٧) ، ص ٥-٦.

(٢)أ- بثينة قنديل "دراسة مقارنه بين أبناء الامهات المشتغلات وغير المشتغلات من حيث بعض نواحي شخصيتهم " ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٦٤) ، ص ٣٤٩.

(٣) د. محمد سلامه آدم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧١.

٣/٣- تأثيرات صراع الادوار لدي المرأة العاملة علي درجة تفاعلها السلوكي بالتنظيم :

٣/٢/١- تشير أحدي الدراسات الي أن الزوج وتربية الاطفال من طموح كثير من النساء العاملات وقد وجد اللائي قل طموحهن بدرجة كبيرة كانت الجامعيات (٢ر١٧٪) ومتوسطات التعليم (٢ر١٤٪) وحينما سئلت المرأة العاملة عن الصعوبات التي تمنعها من تحقيق طموحها المهني ذكرت٦ر٣٨٪ أن هذهالصعوبات مصدرها العمل والاولاد كما ذكرت ٣ر٣٥٪ أن هذه الصعوبات مصدرها العمل نفه، فمطالب البيت والزوج والأولاد المتعددة تشدها عن التركيز في مطالب العمل . كما أشار أكثر من ثلثي العينة في البحث أن أكثر مايعانين منه هو الشعور بالإرهاق والذي ينتج عن الاضطلاع بدور الأم ودور العائلة وذكرت ٢٠٪ منهن بان الزوج قد سبب لهن تشتت الذهن في عملها وأنه كان وراء قلة الانتاج وسوء العلاقة بالرؤساء وقلة فرص الترقية (١) .

٣/٢/٢- أكد ١٠٠٪ من المستقصين من مستوي الادارة العليا ببعض المنظمات المصرية في أحدي الدراسات أن الكفاءة الانتاجية للمرأة العاملة قبل الزواج تكون عالية أو جيدة في الغالب ولكن تختلف الصورة تماما في رأي المستقصين في الكفاءة الانتاجية لها بعد الزواج فذكر ٢٤٪ من المستقصين منهم أن أنتاجيتها ضعيفة و ٦٣٪ أنتاجيتها متوسطة، و١٣٪ منهم أنتاجيتها جيدة ، كذلك خفضت بعض الاجابات علي الاستقصاء من مستوي أنتاجية المرأة بنسب أكبر بعد الانجاب (٢).

(١) المرجع السابق ، ص ٦٣-٦٥.

(٢) الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، مؤتمر زيادة الكفاءة الانتاجية للمرأة العاملة مرجع يبق ذكره ، ص ٦٣-٦٥.

٣/٣/٣- ينظر الي المرأة كعنصر غير مستقر بالمنظمة لان بعضهن قد يضطر أحيانا للانقطاع عن العمل بسبب الزواج أو الانجاب ، وتشير نتائج أحدي الدراسات أن معدلات الغياب للنساء بالمقارنه بالرجال أن معدل غياب الرجال يزيد عن معدل غياب العاملات غير المتزوجات غير المتزوجات غير أن الوضع يختلف بالنسبة للعاملات المتزوجات حيث أنهن يستنفدن الاجازات الاعتيادية والعارضة ويرتفع بشكل ملحوظ معدل أجازاتهن المرضية ، وبالنسبة للاجازات خاصة بدون مرتب تبلغ نسبة النساء أحيانا خمسة أضعاف نسبة الرجال [1].

---

(١) د. نبيلة عباس الشال ، المرجع السابق ، ص ٢٣-٢٤.

أسئلة وتطبيقات
علــــى الفصـل التاسـع

السؤال الأول:

ناقش التنشئة والتدريب الإجتماعى وتأثيراتهما على سلوك الرجل والمرأة فى العمل والإدارة؟

السؤال الثانى:

إشرح كيف تؤثر العوامل الحضارية فى سلوك العاملين بالمنظمات؟

السؤال الثالث:

كيف يؤثر صراع الأدوار الإجتماعية لدى بعض النساء والعاملات على سلوكهن بالمنظمات؟

السؤال الرابع:

هل تعتقد أن بعض العاملين بالمنظمات يواجهون صراعات خاصة بالأدوار الإجتماعية ؟

السؤال الخامس:

كيف يمكن التغلب على صراع الأدوار الإجتماعية لدى بعض النساء العاملات بالمنظمات؟

الفصل العاشر
ديناميكية التنظيم
وديناميكية السلوك الإنسانى

فى هذا الفصل

مقدمة.

١ - طبيعة العمل الإدارى ومتطلبات سلوك الرجل والمرأة والرجل فى العمل الإدارى.

٢ - التفاعل مع التنظيمات غير الرسمية وديناميكية سلوك المرأة والرجل فى العمل الإدارى.

٣ - المناخ التنظيمى وديناميكية سلوك الرجل والمرأة:

١/٣ - مفهوم المناخ التنظيمى.

٢/٣ - نموذج مقترح لدراسة المناخ التنظيمى وتأثيراته فى السلوك بشكل عام وسلوك المرأة المديرة بشكل خاص.

الفصل العاشر

ديناميكية التنظيم وديناميكية السلوك الانساني

مقدمة :

المقصود بديناميكية التنظيم وديناميكية السلوك الانساني هو دراسة الجوانب السلوكية للأفراد (رجال - نساء) في الواقع العملي وأساليب تفاعلهم مع التنظيمات غير الرسمية وذلك في أطار مناخ تنظيمي معين.

ذلك أن المفهوم الحديث للتنظيم يهتم بالجوانب السلوكية بشكل عام والجوانب التالية بشكل خاص [1].

- العلاقات الشخصية والتصرفات الشخصية وأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الانماط السلوكية المتوقعة التي يلتزم بها كل فرد في بيئة العمل.
- التعاون بين فريق العمل الاداري والرغبة في المساهمة لتحقيق الأهداف.
- الاهتمام بتحسين فعالية الاتصالات التنظيمية.

---

(١) د. سيد الهواري ، التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠) ، ص ٣١٩.

ب- د. علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٥) ص ٢٠٤.

أن لديناميكية التنظيم تأثيرات سلوكية تختلف لدي كل من الرجال والنساء في التنظيم ، ذلك أن التكوين النفسي الاجتماعي للنساء يختلف بدرجة أو بأخري عنه لدي الرجال عموما . وبالتالي من المرجع أن الانماط السلوكية لكثير من النساء قد تختلف عن الانماط السلوكية لكثير من الرجال في مجال العمل الاداري ، ولذلك من المتوقع تواجد أختلافات في درجة التفاعل السلوكي لكل منهما في التنظيم.

وفي هذا الصدد نتناول بالدراسة العناصر التالية:

١- طبيعة العمل الاداري ومتطالباته وديناميكية سلوك الرجل والمرأة في العمل الاداري.

٢- متطلبات التفاعل مع التنظيمات غير الرسمية وديناميكية سلوك الرجل والمرأة في العمل الاداري.

٣- علاقة المناخ التنظيمي بديناميكية سلوك كلا من الرجل والمرأة.

وندرس العناصر السابقة علي النحو التالي :

١- طبيعة العمل الإداري ومتطلبات سلوك الرجل والمرأة في العمل الاداري:

يري أحد علماء الادارة أن المديرين هم الاشخاص الذين يقومون بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وأن وظائف المديرين تتصف بعموميتها، أي أنها لاتختلف بأختلاف المشروعات والنظم الاقتصادية (١).

وبرغم ذلك فهناك نقص أو ندرة في المديرين الأكفاء ، وقد يرجع ذلك الي أن القدرات المطلوب توافرها في المدير الجيد تعتبر نادرة الي درجة أن قليلا من البشر هم الذين يتمتعون بهذه القدرات.

---

(١) د. سيد الهواري ، ماذا يفعل المديرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥.

وقد ترجع ندرة المديرين الأكفاء الي أن طبيعة العمل الاداري ومتطلباته في الوقع العملي تمثل معضلة ويصبح المديرون الأكفاء يمثل هذه الندرة ، وبذلك فأن فعالية المديرين لاتتحدد فقط بقدر معرفتهم بوظائف الادارة ولكن أيضا بكيفية أدائهم لعملهم الاداري وطبيعة أتجاهاتهم وشخصياتهم [١].

وبناء علي ماسبق فأنه ينبغي التعرف علي طبيعة العمل الاداري ومتطلباته في الواقع العملي ومدي تناسب ذلك مع طبيعة التكوين النفسي والاجتماعي للرجال والنساء والتأثيرات السلوكية المترتبة علي ذلك في التنظيم من حيث نمط التفاعل السلوكي للمديرين والمديرات في فريق العمل الاداري ، وفي هذا الصدد هناك دراستان تناولنا طبيعة العمل الاداري في الموقع العملي ، وكانت محصلة الدراستين أن طبيعة العمل الاداري تتطلب مايلي [٢].

- القدرة علي الابتكار والتطوير لمواجهة التغيرات البيئية.
- القدرة علي حفز وتشجيع العاملين.
- المهارات السلوكية في أدارة العلاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤسين .
- المهارة في الاتصالات التنظيمية.

---

(1) Levitt, T., The Managemerial Merry go round, Harvard Business Review, 1974, July - Augusts, 120 - 127.

(٢) أ- Mentzberg, H., The Nature Of Managerial Work (New Jersey : Prentice - Hall, 1980), PP.54- 99

ب ليوناردو سايلس : القيادة ، حقيقة مايفعله المديروون الاكفاء وكيف يفعلونه ، ترجمة كمال السيد (القاهرة : مؤسسة الاهرام ، ١٩٨٠) ، ص ص٩ - ٤٠.

- القدرة علي الحصول علي المعلومات وكيفية أستخدامها في أتخاذ القرارات.
- المهارة في التفاوض.
- المهارة في مواجهة المشكلات والتصرف السليم في العديد من المواقف في مجال العمل خاصة عند ظهور مشكلات غير متوقفة.

أن دراسة طبيعة العمل الاداري في الواقع العملي قد تفسر أسباب ندرة المديرين الاكفاء . لانه قليلا ماتتوافر المهارات السابق الاشارة اليها لدي كثير من الافراد حتي يمكنهم تولي مناصب أدارية ومواصلة تقدمهم الوظيفي.

وبرغم أن طبيعة العمل الاداري في الواقع العملي تعتبر مشكلة لدي كثير من المديرين سواء رجالا أو نساءا ، الا أنها تمثل مشكلة أكثر تعقيدا بالنسبة لعدد غير قليل من المديرات.

ففي أحدي الدراسات وجد أن غالبية الرجال يتكيفون في فريق العمل الاداري بسهولة في غالبية المنظمات ، أماغالبية النساء فلا يفعلن ذلك ، أي أنهن أقل تفاعلا سلوكيا في فريق العمل الاداري [١].

يؤيد نتائج هذه الدراسة ، دراسة أخري توضح أن النساء المديرات عادة مايملن الي التمركز حول أنفسهن ، أي أقل تفاعلا أيضا في فريق العمل الادارى ، وهذا أسلوب معتاد للشخص نفسه ومعتاد للآخرين [٢].

---

(1) Anundsen, K,Building Teamwork and Avoiding Backlach Keys To Developing Managerial Women, Management Review 1979, 68, (2) , 55-58.

(2) Silber, M., Lady Leaders and Management, Training and Development Journal, 1981, 35, (1), 62-65.

وفي دراسة أخري بالبيئة المحلية عن تقييم عمل المرأة في المشروعات التجارية أوصت الباحثة بعدم شغل المرأة مناصب الادارة العليا ، وهذا بالاضافة الي تحفظاتها فيما يتعلق بشغل النساء مناصب الادارة الوسطي والدنيا . وقد أستندت الباحثة في توصياتها هذه الي تفوق الرجال علي النساء فيما يتعلق بالقدرات الجسمانية والعقلية والنفسية والاجتماعية [١].

ونشير في هذا الصدد إلي تحفظاتنا علي نتائج هذه الدراسة، حيث أنه من الملاحظ في الواقع العملي أن عدد غير قليل من النساء أثبتن كفائتهن في مختلف مستويات الادارة في كثير من الانشطة ببعض المنظمات، ويتوقف ذلك علي مدي توافرمناخ تنظيمي مناسب ومدي توافق طبيعة النشاط والتفضيلات المهنية لدي غالبية النساء.

أن نتائج بعض الدراسات في البيئة الاجنبية والبيئة المحلية أيضا، توضح أن غالبية النساء المديرات أقل تفاعلا سلوكيا في فريق العمل الاداري، وقد يكون للعوامل الاجتماعية دورا أساسيا في هذا الصدد.

ونعتقد أنه اذا كانت طبيعة العمل الاداري تتطلب المهارة في مواجهة المشكلات وأتخاذ القرارات ، فأن الدراسات الخاصة بطبيعة الفروق بين الرجال والنساء في القدرات التحليلية ترجع تفوق الرجال عادة في هذا المجال. وبالتالي من المتوقع أن تكن المرأة المديرة أكثر توافقا في عملها اذا كانت طبيعة نشاط المنظمة تتميز بالاستقرار والروتينية وقد يتناسب ذلك أيضا مع طبيعة التكوين النفسي [١] ومع أنخفاض درجة التفاعل السلوكي للنساء المديرات بشكل عام.

---

(١) عطيات محمد حسن عميش ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٥١ - ٢٠٥.

(2) Hively, I and Howell, W., OP. Cit., PP. 44 - 50.
B- Herbert, T and Yost, E., OP. Cit., PP. 12 - 19.

٢- التفاعل مع التنظيمات غير الرسمية وديناميكية سلوك المرأة والرجل في العمل الاداري:

تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف معينه ، ويتم تصميمها لتحقيق هذه الاهداف وبمجرد وضع الافراد في أماكنهم ربما ينشأ لهم أهداف شخصية قد تتعارض مع أهداف المنظمة. ويتجمع الافراد مع بعضهم ويكونون مجموعات تسمي بالتنظيم غير الرسمي ويتحدد بأربعة أعتبارات: المكان، الوظيفة، المصلحة الشخصية والمصلحة المشتركة [١].

وتتمثل أهمية التنظيمات غير الرسمية في أنها علي قدر مامن التأثير علي تقدم ونجاح بعض المديرين ، فلاينبغي الاعتقادأن افكار أحد المديرين سوف تسير خلال التنظيم لانها صحيحة وأنها الاحسن ، أن ذلك يمثل عالما وهميا لدي الكثير من المديرين ، أن تبادل المنافع والمصالح المشتركة بمختلف أشكالها أنما هو نمط سلوكي متواجد الي درجة مافي كثير من المنظمات [٢].

لهذا يجب الاندماج بنجاح وبشكل مستمر في التنظيمات غير الرسمية ، وينبغي الحرص عليها العلاقات الشخصية ، وأن تكون هناك حساسية لتلك العلاقات وأدراك العلاقات بين وظائفهم ، أن هذه قواعد غير مكتوبة ، وليس هناك وصف محدد للعلاقات الشخصية غير الرسمية ، ذلك أن أبعاد النفوذ والقوة لاتوصف بالكامل [٣].

---

(١) د . سيد الهواري، التنظيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٣١٩ - ٣٢٠.

(2)Siber, M.and Sharman, C. Managerial Per - Formance, and Promotability : The Making Of Excutive(New York: American Management AssociationInc., 1974), PP. 5 - 10.

(3) Idem.

هذا وتوضح نتائج أحدي الدراسات في البيئة المحلية أن ٨٫١ ٪من المديرين يعتقدون أن العلم والتدريب المستمر هما محددات النجاح الوظيفي في مناصب الادارة بالقطاع العام في مصر ، بينما الغالبية العظمي من المديرين الذي شملتهم الدراسة -ونسبتهم ٩٠ ٪ تقريبا يعتقدون أن سبيل النجاح الوظيفي هوالممارسة والخبرة والعلاقات الشخصية [١].

وبرغم تحفظاتنا بالنسبة لنتائج الدراستين السابقتين ، فأن الباحث يري أنه ينبغي علي المدير في المقام الأول أن يحاول تنمية وتطوير مهاراته الادارية ويحاول في نفس الوقت أن يكون علي علاقات طيبة بالزملاء والرؤساء وغيرهم بالتنظيم وليس بالضرورة أن يحكم العلاقات بين أعضاء التنظيم معيار تبادل المصالح والمنافع .

وعلي ذلك نري أن التنظيمات غير الرسمية أمر ملازم للتنظيمات الرسمية في غالبية المنظمات سواء في الدول المتقدمة أو الدول الآخذه في النمو ، وأن هذه التنظيمات غير الرسمية قد تكون من معوقات التقدم الوظيفي لكثير من المديرين والمديرات ، الا أنها قد تمثل مشكلة أكثر حدة بالنسبة للمديرات بشكل خاص وفي كثير من المنظمات .

توضح نتائج أحدي الدراسات أن شبكة التنظيمات غير الرسمية قد تتحكم في كثير من فرص الترقية والتقدم الوظيفي في بعض المنظمات ، وهي عادة ماتفضل ترقية الرجال.ذلك أن بعض الترتيبات أو الامور تتم خلال الانشطة غير الرسمية وبالتالي فأن فرص التقدم الوظيفي أمام عددغير قليل من النساء قد تكون محددة في بعض المنظمات [٢].

---

(١) د. علي السلمي، الادارة المصرية ، رؤية جديدة (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب) ١٩٩٧)، ص ص ٢٤٧ - ٢٤٨.

(2)Rizzo, A., Percepiton Of Membership and w omen in Administration : Implication For Publis Orgayization , Administration and S Society, 1978, 10, (1) , PP. 33 -47.

هذا ونعتقد أنه اذا كانت قوانين العمل تحدد نظم الترقية لبعض المستويات الادارية الا أنه من المتوقع أن يكون هناك عمليات أختيار بالنسبة لشاغلي وظائف الادارة العليا بالمنظمات علي وجه خاص . وهنا تبرز أهمية التنظيمات غير الرسمية حيث أن هذه التنظيمات قد تلعب دورا أساسيا في تحديد فرص شغل كثير من النساء لمناصب الادارة العليا في بعض المنظمات والتي يسيطر عليها الرجال عادة.

هذا ونعتقد أن أنخفاض درجة التفاعل السلوكي لعدد غير قليل من النساء المديرات مع شبكة التنظيمات غير الرسمية قد يرجع الي عوامل اجتماعية بشكل أساسي وذلك علي النحو التالي.

٢/١- أسلوب التنشئة والتدريب الاجتماعي لغالبية البنات قد يجعلهن أقل تفاعا أجتماعيا ويؤثر سلبيا علي أسلوب تفاعلهن السلوكي في التنظيم عندما يتولين مناصب أدارية.

٢/٢- النظرة الاجتماعية للمرأة تركز علي دورها التابع الضعيف وليس القائد المسيطر [١] .وفي ظل هذه الاتجاهات السلبية نحو دورها القيادي فأنه من الصعوبة بمكان أن تتفاعل مع التنظيمات غير الرسمية .

٣/٢- قد تكو معايير السلوك الانثوي المناسب أجتماعيا ، من العوامل التي تحد من فعالية النساء عموما في تعاملهن مع التنظيمات غير الرسمية ، وذلك أن النجاح في التعامل مع هذه التنظيمات يرتبط بمدي قوة العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم غير الرسمي وهو أمر لاتقبله كثير من النساء في مجال العمل وغير مقبول في ظل التقاليد الاجتماعية السائدة حاليا .

(١) أحمد مصطفي ، أدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٥ - ٣١٦.

٣- المناخ التنظيمي وديناميكية سلوك الرجل والمرأة:

١/٣ - مفهوم المناخ التنظيمي:

هناك العديد من المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي [١] . وبالرغم من وجود بعض الاختلافات فيما بينها ، الا أن هناك أتفاقا علي أن للمناخ التنظيمي تأثير علي قدر كبير من الاهمية فيمايتعلق بديناميكية سلوك الفرد في التنظيم بشكل عام.

وتشير أحدي الدراسات الي التأثيرات التالية للمناخ التنظيمي علي السلوك [٢].

- تأثير مباشر علي دافعية العمل لدي الفرد وعليه الاداء وعلي الرضا عن العمل.
- تأثيرات علي سمات شخصية الفرد.
- تأثيرات نمط الاداري علي الناس والاداء التنظيمي.

وبناء علي ذلك نقترح المفهوم التالي للمناخ التنظمي:

« المناخ التنظيمي من وجهة نظر الفرد هو أدراكه لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة عمله (نمط القيادة ، السياسات التنظيمية ، طبيعة النشاط ، القيم والاتجاهات بالتنظيم والتنظيمات غير الرسمية) ومدي توافق هذه المتغيرات التنظيمية

---

(1) A- De Cottis, T and Koys, D. The Identification andMeasurement Ofthe Dimension Of Organi - Zational cilimate Of Managent Proceedings 1980, August 171 - 175.

B- Wallace, MandLyon, ,Measurement Modifi - Cations For Assessing Organizational Clima - te in Hospital, Academy Of Management jour - nal, 1975, 18, (1), 82-97.

C- Du Brin, A, Fundamental Of Organizational Behavior (New York: Pregamon Press, 1974) P. 331.

D- Kirk, D, Hellericgel, D. and Solocum, J., Congruence Between Individual Needs, Organi - Zational Climate, jop Statisfaction and Perfomance, Academy Of Management Journal, 1975, 18, (1) 149 - 155.

(2) Letwin , G.Climate and Motivation : An Experimental study. In: Kolbe, D and Others, (ed.)Organizational psychology, ABook of Readings (New Jersey: Printice- Hall, 1971) pp. 109 - 121.

مع طبيعة التكوين النفسي والاجتماعي للفرد ومايترتب علي ذلك من تأثيرات علي فعاليته السلوكية في التنظم.

٢/٣- نموذج مقترح لدراسة المناخ التنظيمي وتأثيراته في السلوك بشكل عام وسلوك المرأة المديرة بشكل خاص:

١/٢/٣- مدخلات النظام :

١/١/٢/٣- المرأة نفسها:

بمختلف مكوناتها الشخصية بجوانبها النفسية وقدراتها العقلية ومكوناتها البيولوجية ، وقد سبقت الاشارة الي ذلك تفصيلا وأوضح الباحث التأثيرات السلوكية المختلفة لذلك في التنظيم.

٢/١/٢/٣- المتغيرات التنظيمية وتشمل:

- **طبيعة النشاط** : وهي ليست متغير منفصل ، أنه يوثر في كثير من الخصائص التنظيمية مثل السياسات ونمط القيادة بالمنظمة وتختلف طبيعة النشاط في المنظمات الخدمية عنها في منظمات الاعمال. ومن الملاحظ تواجد النساء بنسب أكبر في المنظمات الخدمة سواء في الوظائف التنفيذية أو غيرها . وهذا قد يتناسب التفضيلات المهنية للنساء بشكل عام وهي مرتبطة في نفس الوقت بتفوقهن في قدرات عقلية معينه وخصائصهن النفسية.

- **الاهداف التنظيمية** : بعد تحقيق الاهداف التنظيمية من مؤشرات نجاح المنظمة بشكل عام ، ونجاح المدير بشكل خاص وتحقيق أهداف المنظمة قد يتداخل مع أهداف الفرد ، الا أن بعض النساء العاملات قد يواجهن بعض المعوقات الذاتية والاجتماعية في سعيهن لتحقيق أهداف التنظيم ، ويمثل ذلك ضغوطا عليهن من حيث يشعرن بالاحباط في هذا الصدد.

- **هيكل وحجم التنظيم** : تشير أحدي الدراسات الي أن غالبية النساء يفضلن العمل في التنظيم الافقي أفضل من التنظيم الرأسي وأن غالبية التنظيمات السياسة التي تشكلت بواسطة النساء كان تكوينها أفقيا [1].

وبرغم تحفظنا بالنسبة لنتائج هذه الدراسة ، فأنه قد يكون لهيكل وحجم التنظيم تأثير علي قدر ما من الاهمية علي سلوك بعض المديرات ، هذا اذا مأخذنا في الاعتبار عوامل أخري مثل طبيعة النشاط وسياسات الترقية وأرتباطها بسياسات تنقلات العاملين الي فروع المنظمة في مناطق جغرافية مختلفة وماقد يترتب علي ذلك من تأثيرات سلبية علي دافعية بعض النساء لتولي مناصب أدارية أو تحقيق تقدم وظيفي.

- **سياسات التنظيم** : وهي من العوامل الهامة في تحديد المناخ التنظيمي والاهتمام هنا يتركز علي السياسات غير المكتوبة وهي التي كثيرا ماتحكم ترقية النساء وعلي وجه خاص فيما يتعلق بترقية النساء الي مناصب الادارة العليا .

٣/٢/١/٣- المتغيرات الاجتماعية:

يتأثر المناخ التنظيمي بالمناخ الاجتماعي السائد ، حيث المنظمة جزء من المجتمع، وقد تؤثر المكانه الاجتماعية للمرأة علي مكانتها في المنظمات عموما . كما أن العوامل الاجتماعية الاخري والتي سبقت الاشارة اليها . لها تأثيراتها المباشرة و / أو غير المباشرة علي نمط التفاعل السلوكي كثيرا ماتساهم في تكوين الاتجاهات نحو تعيين وترقية المرأة لمناصب الادارة بشكل عام.

٣/٢/١/٤- المتغيرات الاقتصادية :

تتأثر المنظمات بحالات الرواج أو الانكماش الاقتصادي ، وقد يؤثر ذلك

---

(1) Dock, L., An Uppity Woman,s View Of Bureauracy, Management Review, 1978, 67, (6), 49 - 59.

بطريق مباشر أو غير مباشر علي سياسات التعيين أو الترقية أو الاستغناء عن العاملين وذلك طبقا للظروف الاقتصادية وظروف المنظمة.

فقد تؤدي حالة الرواج الاقتصادي الي زيادة الطلب علي القوة العاملة سواء رجالا أو نساء . وقد يؤدي ذلك أيضا الي التوسع في بعض الخدمات الاجتماعية التى تقدمها للعاملين والعاملات مثل توفير وسائل النقل أو دور الحضانه وغيرها .بينما قد يحدث العكس في حالة الانكماش الاقتصادي حيث يتجه بعض المنظمات للاستغناء عن جزء من القوي العاملة وقد تكون النساء هن أول من يستغني عنهن . أن التحدد الواضح لسياسات الاستغناء عن العاملين في هذه الحالات يساهم في توضيح مدي ملائمة المناخ التنظيمي.

٣/٢/٢-العمليات السلوكية :

ناك ثلاث عمليات سلوكية في النظام تؤثر بشكل مباشر في المناخ التنظيمي ويتحدد بالتالي مدي توافق المديرات في التنظيم بشكل عام ، وتتمثل فيما يلي :

٣/٢/٢/١ - عمليات تنمية المهارات الادارية للنساء في التنظيم :

يتوقف ذلك علي تنمية علي فلسفة الادارة وأتجاهاتها نحو تنمية المهارات الادارية لدي العاملين والعاملات ، وفي هذا الصدد فأن عدم التحيز والتمييز ضد النساء في هذا المجال قد يخلق مناخا تنظيميا أفضل.

أن مشاركة المديرات في وضع الاهداف وتحديد السياسات التنظيمية وحفزهن علي تنمية المهارات التخطيطية والتنظيمية وتنمية قدراتهن في أداة القرارات سواء أثناء تفاعلهن مع فريق العمل الاداري أو بالتدريب، ذلك يخلق مناخ مناسب يؤثر علي نمط أدائهن ودافعيتهن للعمل ويساعدهن أيضا علي التغلب علي كثير من المعوقات النفسية والاجتماعية والتنظمية.

٢/٢/٢/٣- عمليات المساهمة في تغيير الاتجاهات نحو النساء في الادارة:

فالاتجاهات الاجتماعية قد تؤثر في عملية تكوين الاتجاهات نحو النساء في التنظيم عموما . ويمكن لادارة المنظمة خلق مناخ تنظيمي مناسب عن طريق المساهمة في تغيير الاتجاهات السلبية نحوهن وذلك بعدم التحيز ضدهن في التعيين أو الترقية أو التدريب والمساواة في نظم الحوافز والمكافآت ، أن ذلك ينعكس أيجابيا علي نمط سلوكهن ويساعدهن علي التوافق مع التنظيم.

٣/٢/٢/٣- عمليات ادارة التفاعل بين المديرات وفريق العمل الاداري:

اذا كانت بعض المديرات يواجهن معوقات أجتماعية في تفاعلهن مع جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية فان توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعدهن علي تنمية مهارتهن الادارية عموما ويساهم في خلق أتجاهات أيجابية نحوهن . أن نجاح النساء بشكل عام في أدارة التفاعل بينهن وبين جماعات العمل قد ينعكس أيجابيا علي مدي فعاليتهن كقائدات أداريات ويتيح للكثيرات منهن فرص تقدم وظيفي أفضل.

٣/٣/٣- مخرجات النظام:

تتمثل مخرجات النظام في جانبين أساسيين ، الجانب الأول وهو الايجابي وهذا في حالة توافر مناخ تنظيمي مناسب ، حيث تتلخص مخرجات هذا الجانب في أرتفاع مستوي الدافعية وفعالية غالبية النساء كقائدات أداريات وبذلك تتوافق النساء المديرات مع التنظيم .

الجانب الثاني لمخرجات النظام وهو الجانب السلبي وهذا في حالة عدم توافر مناخ تنظيمي مناسب . وتتلخص مخرجات هذا الجانب في أنخفاض مستوي الدافعية وأنخفاض في فعالية غالبية النساء كقائدات أداريات وبالتالي تكوين أتجاهات غير مناسبة نحوهن ، وبذلك لاتتوافق كثير من النساء المديرات بشكل عام مع التنظيم .

أسئلة وتطبيقات
علـــى الفـــصل العاشر

السؤال الأول:

مامعنى ديناميكية التنظيم وديناميكية السلوك الإنسانى؟

السؤال الثانى:

ماهى طبيعة العمل الإدارى فى الواقع العملى؟

السؤال الثالث:

ماذا نعنى بالتنظيمات غير الرسمية؟ ومن أكثر فعالية فى التعامل مع تلك التنظيمات : الرجل أم المرأة ؟ ولماذا؟

السؤال الرابع:

مامعنى المناخ التنظيمى؟

السؤال الخامس:

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمى وديناميكية سلوك الرجل والمرأة فى المنظمات؟

الفصل الحادى عشر

القوى والتأثير فى الإدارة

فى هذا الفصل

١ - مقدمة.

٢ - تعريف القوة والتأثير.

٣ - أساليب التأثير:

٣/١ - الأساليب القوية.

٣/١/١ - التهديديات.

٣/١/٢- الوعود.

٣/٢ - الأساليب الناعمة.

٣/٣ - الأساليب الناعمة.

٣/٣ - الأساليب المستترة غير المباشرة.

٣/٤ - أنماط سلوكية مرتبطة بالتأثير.

٤ - محددات التأثير

٤/١ - الشخص المستهدف بالتأثير.

٤/٢ - خصائص المؤثر.

٤/٣ - علاقات القوة.

الفصل الحادى عشر

القوة والتأثير فى الإدارة (١)

١ - مقدمة

نظرت السيدة/زينب الصفتى فى ساعتها لتجدها تشير الى التاسعة الا ربعا، وهى المرة الرابعة التى يتأخر فيها حاتم صبرى عن مواعيد العمل بالبنك رغم أنه لم يمضى بعد شهر واحد على تعيينه، وكان صبرى السيدة/زينب قد نفذ، ولكنها لم تعرف ماذا تفعل، فقد سبق لها أن تكلمت معه فى كل مرة من المرات السابقة، وكان يؤكد لها كل مرة أن الواقعة فريدة فى نوعها ولن تتكرر، وأن يفهم عدم استعداد السيدة زنيب للتجاوز عن التأخير فى الحضور. وبخلاف ذلك فقد كان حاتم على مستوى عال من الكفاءة لدرجة أن زينب - التى لم تجد فى الماضى أحدا فى الادارة على مستوى يمكنها من تفويضه بعض الأعمال - بدأت تفوض له الكثير من أعمالها الروتينية، كذلك كان حاتم يتميز بروح المبادأة وتقديم الأفكار الجديدة وقد اقتراح نظاما جديدا لمراجعة حركة السلفيات من المؤكد انه سيحقق تحسنا كبيرا فى مستوى العمل.

فكرت زينب فى البدائل المتاحة أمامها للتصرف، وقالت لنفسها انها قد جربت حديث العقل مع هذا الشاب وحثة على الانضباط دون جدوى، وقدرت زينب أن أمامها بدائل ثلاثة :

١/١ - انذار حاتم بالفصل، وفصله بالفعل اذا لم ينضبط.

٢/١ - اعطاء الوعد لحاتم بمكافآت خاصة اذا هو غير سلوكه.

(١) صديق محمد عفيفى، محاضرات فى العلوم السلوكية، مطبعة الولاء، شبين الكوم، ١٩٨٢. ص - ص ١٣٨ - ١٥٣.

٣/١ - البحث عن طريقة مستقرة لاحداث التغيير المطلوب سواء من خلال حاتم أو من خلال تغيير بيئة العمل.

ولقد تعجبت زينب كثيرا عندما تساءلت بينها وبين نفسها عما اذا كانت لديها القوة والتأثير اللذين تتحدث عنهما كتب الادارة، واذا كان لديها بالفعل فلماذا لا تستطيع التأثير علي حاتم؟

سوف نخصص هذه المحاضرة للحديث عن التأثير الاجتماعي - أي مجموعة التكتيكات التي تمكن من الادارة الفعالة للصراع - وسوف نبدأ بتحديد طبيعة القوة والتأثير power & Influence، ثم نستعرض الأساليب المختلفة للتأثير، ثم في النهاية نبحث فاعلية التأثير الاجتماعي والجوانب الاخلاقية لاستخدام الادارة للتأثير.

٢ - تعريف القوة والتأثير :

ثار جدل كبير حول تعريف القوة والتأثير وسوف نستعرض هنا بعض التعريفات الشائعة. وبصفة عامة يمكن القول بأن التأثير هو قدرة شخص ما علي جعل شخص آخر يفعل شيئا يريدة الشخص الأول، بصرف النظر عن كيف تحقق ذلك، أى أن التأثير هو عمل بواسطة أ يؤدى أن يقوم ب بعمل معين، أو يمتنع عن عمل معين، أو يعدل فى سلوكه بما يتمشى مع رغبات أ.

علي أنه يجب الانتباه الى أن مدى تأثر ب سوف يتوقف على مدى استعداده من البداية لعمل الفعل المطلوب دون محاولة التأثير عليه، فاذا كنت مثلا تنوى استخراج ميزان المراجعة قبل تركك العمل اليوم، ثم أمرك أحمد بأن تفعل ذلك، فلا يجوز أن نعتبر أحمد مؤثرا ناجحا، وبالتالى يفضل أن ندون أكثر من محاولة للتأثير قبل أن نصدر حكما بمدى نجاح الشخص فى التأثير، فمن الممكن طبعا أن تؤثر علي الأشخاص "الجاهزين" لفعل الشئ المطلوب من البداية، ولن نستطيع بسهولة تحديد ما اذا كان سلوكهم ناتجا من تأثيرنا أو من استعدادهم المبدئى.

كذلك يجب للزعم بأن تأثيرا قد حدث، يجب أن يكون الشخص قد قصد بالفعل احداث الأثر السلوكى المطلوب قبل حدوثه. اذ قد يحدث أننا أحيانا نكون متحمسين جدا لتلبية أى طلب من شخص معين للتخلص منه ومن ازعاجه، وهنا مالم يكن هذا الشخصقد اتبع هذا النمط السلوكى للتأثير علينا، فاننا لا نستطيع القول بأن التأثير ناجح.

ومن جهة ثالثة يجب للقول بأن تأثيرا قد وقع أن يكون هناك شك وعدم تأكد بشأن ما اذا كان العمل محل التأثير سيقع أم لا ومتى سيقع، فاذا انتظرت حتى يهم شخص بالجلوس ويكاد يتم الجلوس بالفعل ثم تقول له "اجلس" فأنت لست مؤثرا جيدا، وانما فقط قلت من المحتم أن يحدث.

وبايجاز اذن يشترط للقول بأن هناك تأثيرا (١) أن يكون الشخص محل التأثير ابتداء ومحايدا أو سلبيا تجاه ما هو مطلوب عمله (٢) أن يكون المؤثر يقصد بالفعل جعل الآخر يأتي الفعل المطلوب (٣) أن يكون هناك عدم تأكد حول ما اذا كان شخص سيأتى الفعل المطلوب أم لا.

هذا وعادة ما يختلط تعريف القوة بتعريف التأثير، فكلاهما مرتبط بالآخر وفيما يلى بعض تعاريف القوة power.

- "القدرة على تحديد سلوك الآخرين بحيث يكون متمشيا مع رغباتنا".
- "أى تغيرات فى سلوك شخص يمكن ارجاعها جزئيا على الأقل الى فعل شخص آخر".
- "احتمال أن يتمكن شخص ما من جعل شخص آخر يفعل شيئا ما رغم تفضيل هذا الشخص الثانى لسلوك مختلف".
- "يكون لشخص ما القوة على آخر بمقدار قدرة الأول علي جعل الثانى يفعل أشياء ما كان ليفعلها لولا الأول، أى أن القوة هى التأثير المنظم الناجح".

ونلاحظ أن التعريف الأول والرابع على وجه الخصوص فيهما هذا الخلط الواضح بين القوة والتأثير، والحقيقة أن القوة هى المفهوم الأكثر عمومية، فى حين أن التأثير هو الأكثر تحديدا ،حيث تعنى القوة على التأثير الناجح فى شخص آخر بانتظام، أى جعل الأشخاص الآخرين يفعلون أشياء مختلفة فى أوقات مختلفة ويمكن اتباع استراتيجيات مختلفة لتحقيق ذلك، فالقوة اذن هى التأثير الاجتماعى المنظم والناجح، وهى - أى تقوم فى الغالب على أسس أكثر صلابة من أى استراتيجية للتأثير، مثل أسس القوة السابق مناقشتها فى المحاضرة السابقة، كأن تستخدام السيدة جاذبيتها فى تحقيق التأثير الناجح بانتظام على شخص آخر ليفعل ماتريده هى، أو كاستخدام الخبرة والمعرفة، أو السلطة، أوغيرها من الخصائص الأكثر دواما فى علاقات الاعتمادية والفعل المتبادل لكى تكون أساسا لتحقيق التأثير المطلوب.

واذا كنا سنخصص بقية المحاضرة لتناول أساليب تحقيق التأثير على الآخرين، فاننا لا يجب أن ننسى أن كل تلك الأساليب يجب أن تترابط معا فى أساس أو آخر من أسس القوة الاجتماعية، اذا كنا نريد أن يكون التأثير ناجحا بشكل منتظم، فأى قائد عسكرى يمكن أن يكسب معركة، وأى مدير يمكن أن يكسب جولة، ولكن الوصول الى القمة يتطلب نجاحات مستمرة ومنتظمة، وهذا ما تعنى به القوة.

٣ - أساليب التأثير

تسمى الطرق التى حاول بها التأثير فى الآخرين فى الممارسة الادارية أساليب التأثير الاجتماعى

وهى تنقسم - كما يوضح جدول ١٠/١ - الى أربعة مجموعات، وسوف نتناول كلا منها بالتفصيل أدناه.

٣/١ - الأساليب القوية Hard Modes

تشمل هذه التهديدات والوعود، والمقصود بالتهديدات هو أقوال أو أفعال تشير

الى أنه اذا لم يفعل فلان شيئا ما أو اذا لم يمتنع عن فعل شئ ما فإنك تعاقبه بصفة مباشرة، أما المقصود بالوعود فهو أقوال أو أفعال من جانبك تشير الى الربط بين ما يفعله شخص آخر (أو يمتنع عن الفعل) وبين المكافآت التي ستمنحها أنت مباشرة، ولنتناول كلا منها بالشرح.

٣/١/١ - التهديدات Threats

لا تستخدم التهديدات - خصوصا الصريح منها - كثيرا في الادارة، غير أنها اذا استخدامت، فهي أكثر الأساليب فاعلية على الاطلاق (كما سوف نوضح بعد ذلك) وبصفة عامة تشير نتائج الأبحاث التجريبية الى أن التهديدات تبلغ فاعليتها ضعفى فاعلية الوعود، وأربعة أضعاف فاعلية كافة الأساليب الأخرى.

الا أن التهديدات لها آثار جانبية سلبية تجعل قيمتها العملية فى مجال الادارة محدودة، فالتهديدات تميل الى أن تولد تهديدات مضادة علي الأقل، وبالتالى اذا كنت ستستخدم التهديدات فكن مستعدا لمواجهة استخدامها معك.

من جهة أخرى فان استخدام التهديدات وحدها يعنى إخبار الشخص بما يجب ألا يفعله ليتجنب العقاب، ولكنه لا يخبر الشخص بالسلوك المؤدى الى المكافآت، وهذا ما يجعل التهديد ضعيفا جدا كاستراتيجية طويلة المدى، فهو لا يفعل شيئا فى مجال تحسين السلوك بشكل ايجابى، وانما هو أسلوب سلبى لمنع السلوك غير المرغوب.

ومن جهة ثالثة فان إستخدام أسلوب التهديد يتطلب نظاما فعالا للمراقبة من جانب الشخص المؤثر، لأننا حين نهدد الآخرين فانهم سيسعون لاخفاء دلائل عدم التزامهم لتجنب العقوبة، وبالتالى فاذا لم يكن هناك نظام فعال للمراقبة تفقد التهديدات فاعليتها حيث سيصعب التعرف على حالات عدم الالتزام بالسلوك المطلوب.

وأخيرا فان هناك أثر سلبيا خطيرا ينتج من اسخدام أسلوب

جدول (١) اساليب التأثير

١ - الأساليب القوية للتأثير

١/١ - تهديدات وانذارات

أقول أو أفعال مؤدها أنه اذا لم يفعل (أو اذا فعل) أ الشئ المطلوب فان ب سيوقع عقوبة مباشرة عليه.

مثال : "اذا تقدم التقرير قبل يوم الخميس، اعتبر نفسك مفصولا".

٢/١ - وعود

أقوال أو أفعال مؤداها أنه اذا فعل (أو اذا امتنع عن فعل) أ الشئ المحدد فان ب سيكافئه مباشرة على ذلك.

مثال : "اذا أتممت هذه الصفقة تلك مفاجأة طيبة فى المكافأة السنوية".

٢ - الأساليب الناعمة

١/٢ - تحذيرات

أقوال أو أفعال يشير بها ب الي أن هناك علاقة بين ما يفعله أ وبين حدث محيط يمثل عقوبة.

مثال : "التدخين ضار جدا بصحتك، ويمكن أن يصيبك بالسرطان".

٢/٢ - توصيات

أقوال أو أفعال يشير بها ب الى أن هناك علاقة بين ما يفعله أ وبين حدث محيط ... مكافأة.

مثال : "أقصر طريق الى القمة هو نفاق الرؤساء".

٣ - الأساليب المستترة أو غير المباشرة

١/٣ - السيطرة المحيطة او البيئة

تجهيز أو أقامة البيئة أو المحيط بما يؤدى الى نتيجة سلوكية معينة.

مثال : لا توجد كراس للزوار فى مكتب عميد الكلية.

٢/٣ - **السيطرة الدائرية**

التأثير على جـ لكى تصل الى أ بطريقة غير مباشر.

مثال : اطلاق اشاعة في الجامعة أنك تفكر فى الاستقالة.

٢/٣ - **السيطرة بالإشارة**

استخدم شئ له معنى أو مدلول أو قوله للتأثير على شخص آخر.

مثال : اطلاق صرفة "حريقة !!: فى اجتماع المديرين.

٤ - انماط سلوكية مرتبطة بالتأثير

١/٤ - ترديد كلام الشخص الآخر للحصول على معلومات جديدة.

مثال : "اذن أنت تقول انك غير سعيد بالمرة".

٢/٤ - كشف بعض الحقائق عن الذات لتشجيع الشخص الآخر ليفعل نفس الشئ.

٥ - السلوك غير التأثيرى

١/٥ - الأسئلة.

٢/٥ - الأجوبة.

التهديد، حيث ينمي التهديد لدي الواقع تحت التهديد شعورا بالكراهية تجاه مستخدم التهديد، وتؤدي هذه الكرهية بالواقع تحت التهديد الى اللاجوء الى أفعال تخريبية أو عدوانية فى الخفاء وموجهة لايذاء مستخدم التهديد أو جعل حياته صعبة أو جعل انجاز عمله مستحيلا، مع عدم القدرة على تحديد مصدر هذه الافعال، وبالتالي يسود جو التأمر والمقالب والطعن من الخلف والدسائس ... الخ وهو ما لا يستقيم مع تحسين الأداء أو زيادة الانتاجية.

٢/١/٣- الوعود promises

الوعود أقل فاعلية فى الأجل القصير من التهديدات، بل أن نتائج البحوث

التجريبية تشير الى أن فاعليتها - فى احداث التزام قصير الأجل - تعادل نصف فاعلية التهديدات، ومع ذلك فأن للوعود آثار جانبية مرغوبة تزيد فى قيمتها العملية فى الحقل الادارى.

فأولا : تؤدى الوعود الى تنمية الود بين الأفراد ، وهذه مسألة على جانب كبير من الأهمية، وتشير البحوث الى أننا نميل الى أن نحب الأشخاص الذين يكافئوننا.

وثانيا : فان استخدام الوعود بكفاءة للتأثير على الآخرين لا يستلزم استخدام نظام للمراقبة لضمان الفاعلية، فالشخص المقصود بالتأثير له مصلحة فى يأتى الينا بدلائل الالتزام بنفسه حتي يحصل على المكافآة.

وثالثا : فان الوعود أعلي كفاءة من التهديدات، حيث أنها تشير الى أنواع السلوك التي نرغب فى تشجيعها ، وليس فقط التركيز علي أنواع السلوك التى لا نرغب فى حدوثها.

ولعل أفضل استراتيچية للمدير الذي يريد أن يستخدم أساليب قوية للتأثير هو أن يستخدم كلا من التهديدات والوعود معا ، حيث سيعرف الشخص المستهدف بالتأثير أن افعالا معينة غير مقبولة وستجلب العقاب، وفى نفس الوقت يشجع بالمكافأت المرتقبة والوعود لعمل أشياء أخرى يرغبها القائم بالتأثير.

هذا ، ويتعين التنويه كذلك الى آثار استخدام القو على الشخص الذى يستخدمها نفسه. وفى هذا الصدد أخرى شلنكر وتدش تجربة شيقة على طلاب احدى الكليات وتبين منها أن نوع التأثير القوى اذى تحاوله قد يؤثر عليك أنت من ناحية وردود فعلك فى المواقف المختلفة. وقد تضمنت التجربة أن يدخل الطالب محل التجربة فى مبارة مع شخص آخر ، وكان سلوك الشخص الآخر مبرمجا مقدما بحيث يتبع نفس السلوك مع كل طالب يلعب معه ، وقد زود الطلاب بأساليب مختلفة لتأثير حيث قسموا الى ٣ مجموعات متساوية : الأولى معها أساليب وعود ومكافآت

والثانية معها أساليب تهديد وانذارات والثالثة معه كلا النوعين وقد استخدمت هذه المجموعة الثالثة كمجموعة مقرنة للمجموعتين الأولى والثانية.

ولقد تبين من التجربة أن الطلاب الذين لديهم قوة معتمدة على المكافآت قد أعطوا أقل من المجموعة الثالثة ، بينما لجأ الطلاب الذين اعتمدوا فى قوتهم على التهديد ، لجأوا الى التهديد بتكرار أكبر من المجموعة الثالثة ، وبناء على ذلك استنتج عالم آخر هو كبنس Kipnis أن وجود مرونة أكبر فى أساليب التأثير التى تحت يدك للتأثير فى شخص آخر يدفعك الى الاستخدام المفرط لأساليب المكافآت والاستخدام المقترح لاساليب التهديد ، وذلك بدرجة أكبر مما يحدث لو أن المتاح لك هو نوع واحد فقط من الأساليب.

٣ / ٢ - الأساليب الناعمة Soft modes

يمكن التفرقة بين الأساليب القوية والأساليب الناعمة (أو الاغرائية) ببساطة من زاوية أن المؤثر فى الحالة الأولى يتعهد أو يلتزم بأن يعطى المكافآت أو يوقع العقوبات مباشرة على الشخص المستهدف بالتأثير ، فى حين أن المؤثر فى الحالة الثانية لا يتعهد أو يلتزم بأن يعطى أو يوقع مباشرة ، وانما يتنبأ بالنتائج التى ستحدث اذا لم يلتزم الشخص المستهدف بالتأثير بفعل ما يقال له ، ومثال ذلك أن تطبع وزارة الصحة على علب السجاير تحذيرا يفيد بأنها ضارة جدا بالصحة ، وهنا لا تلتزم وزارة الصحة بأن ترسل لك أحدا ليحقنك بمرض قاتل اذا لم تقلع عن التدخين ، وانما فقط تتنبأ بأن هناك علاقة بين التدخين وبين تدهور صحتك.

وبالتالى فان الاغراء يبدو أضعف فى تأثيره من الأساليب القوية وفاعليته أضعف ، ويؤدى الى الالتزام فقط فى حوالى ٢٠ ٪ من الحالات ، ونلاحظ أن التحذيرات أقوى تأثيرا من التوصيات.

والتحذيرات هى رسائل تتنبأ بالارتباط بين سلوك الشخص المستهدف ونتيجة

سيئة له (عقاب) ومثال ذلك التحذير المطبوع على السجاير ، ولا شك أن فاعلية التحذير ستتأثر بمدى تصديق الشخص المستهدف لشخص الذى يحاول التأثير ، فكلما زاد التصديق كلما زاد التأثير.

أما التوصيات فهى تنبؤات بوجود رابطة بين سلوك الشخص المستهدف وبين نتيجة طيبة معينة ، ويستخدم هذا الأسلوب بصفة متكررة فى عمليات التوجيه والارشاد وتقويم الأداء ، ومرة أخرى فأن مفتاح الفاعلية يكمن فى مدى تصديق الشخص المستهدف لكلام الشخص الذى يحاول التأثير.

٣ / ٣ - الأساليب المستترة غير المباشرة Monipulation mades

التأثير المستتر يشير الى أنواع التأثير التى تمارس دون شعور أو ادراك أو وعى الشخص المستهدف بأن هناك محلولة لتأثير عليه وهناك ٣ أنواع أساسية لهذا النوع من التأثير.

٣ / ٣ / ١ - السيطرة المحيطية او التاثير فى خلال البيئة Ecological

وهنا يتم عمل أشياء فى المحيط لكى تنتج آثار سلوكية مستهدفة ومثال ذلك عميد الكلية الذى حرص على عدم وضع أى كرسى للزائرين أو المراجعين فى مكتبة يجعلهم يشعروا بالحرج وعدم الراحة وذلك لتخفيض الوقت الذى يبقونه فى مكتبه.

وبنفس المنطق فانك اذا رتبت مكتبك بحيث يتعين على الزائرين الجلوس فى مواجهتك على المكتب ، فان ذلك يزيد من فرص الصراع ورسمية العلاقات والتباعد الاجتماعى ، أما اذا وضعت كتبه وبضعه كراسى مريحة فى أحد جوانب الحجرة فانك تستطيع الخروج من وراء مكتبك وازالة الحواجز بينك وبين الزوار والمراجعين أو حتى بدون النهوض من على مكتبك فان الجو العام سيكون جفافا وفرص المواجهة أقل.

٣ / ٣ / ٢ - السيطرة الدائرية Roudapout

تشير السيطرة الدائرية (أو الالتفافية) الى محاولة شخص التأثير على آخر بادخال شخص ثالث فى العملية ، ومثال ذلك تسريب الأنباء للصحف أو التحدث بصوت عال مع شخص لكى يسمعك شخص آخر مستهدف بالتأثير. والميزة الرئيسية فى هذا الأسلوب هى زيادة درجة التصديق لسبب الانفصال بين الرسالة ومصدرها ، ويمكن اعطاء مثال آخر على هذا الاسلوب وهو ما فعله السيد / هلال عندما أشاع بطريق غير مباشر أن أمامه عرض مغرى لعمل مع شركة منافسة ، وأن يفكر جديا فى قبوله ، وهذا الخبر يكون أقرب الى التصديق عندما نسمعه من طرف ثالث عما اذا أعلنه هلال بنفسه.

٣ / ٣ / ٣ / - السيطرة بالإشارة Cuecontrol

ويتطلب هذا الأسللوب معرفة بماضى الشخص المستهدف بالتأثير ، فاذا عرفت مثلا أن ذكر موضوع العلاوات أمام السيد / فتحى ناصف يستثير غضبه وحنقه وربما ثورته على وضعه بالشركة ، فانك قد تستطيع التأثير كثيرا على سلوكه لدى عرض على رئيس الشركة اذا ألقيت عرضا بكلمة العلاوات بشكل يتسم بالبراءة والسذاجة. وبالمثل فانك اذا علمت أن رئيسك ينظر باحترام الى السيدة التى ترتدى التايير ويعتبره ملبسا لائقا لسيدات الاعمال المحترمات ، فان مراجعة دولاب ملابسك يمكن أن تؤدى بك الى التأثير على رئيسك بشكل مباشر.

٣ / ٤ - انماط سلوكية مرتبطة بالتأثير

٣ / ٤ / ١ - إعادة كلام محدثك بصيغة أخرى عندما يأتى عليك الدور فى الحديث يؤدى الى محدثك دورا جديدا للكلام ، وفى أغلب الأحيان سيستخدمه ليعطى معلومات جديدة يمكنك مرة أخرى أن تعيد صياغتها عليه ، فيعاود استئناف الحديث باضافة معلومات أخرى ، وهكذا.

٣ / ٤ / ٢ - الكشف عن اسرار او احاسيس شخصية فى أغلب الحالات يودي الي أن يقوم الشخص الآخر بفعل نفس الشئ.

٥/٣ السلوك غير لتاثيرى

ان الكثير من اتصالاتنا لا يستهدف التأثير على الآخرين، ولا يجب أن نفكر فى كل شئ على أنه يستهدف التأثير، والأسئلة والأجوبة مثال على ذلك.

هذا وقد أجريت الدراسات لتحديد مدى استخدام أساليب التأثير، وتشير نتائج احدى تلك الدراسات (بواسطة بونوما وروز نبرج) أن الكثير من الاتصالات لا تستهدف التأثير على الآخرين.

٤ - محددات التاثير :

ان هناك متغيرات كثيرة يمكن أن تؤثر فى مدى فاعلية ما يمكن تحقيقة من تأثير على الآخرين، من هذه المتغيرات طبيعية البيئة وسوف نستعرض هنا ثلاثة عوامل رئيسية وهى الشخص المستهدف بالتأثير، وخصائص الشخص الذى يحاول التأثير، وعلاقات القوة بين الطرفين.

٤/١ - الشخص المستهدف بالتاثير

تحديد خصائص الشخص المستهدف بالتاثير نوع أسلوب التأثير المستخدم، ويوضح جدول (٢) التالى نتائج احدى الدراسات الحديثة بالولايات المتحدة حول اختلاف أسلوب التأثير باختلاف سبب سوء الأداء الذى يقدره الرئيس فى مرؤوسه، ويلاحظ من الجدول كان لسبب سوء الأداء كما يدركه الرئيس دور فى تحديد أسلوب التأثير الذى استخدمه الرئيس، فعندما كان السبب المقدر هو الافتقار الى الدافع فقد لجأ الرئيس الى السلطة والعقوبة، وعندما كان السبب المقدر هو الافتقار الى القدرة فقد لجأ الرئيس الى التدريب والسلطة، وهكذا.

كذلك تشير نتائج البحوث الى أن تاريخ وخبرات الأشخاص المستهدفين بالتأثير

لها أيضا تأثير على أسلوب التأثير المستخدم معهم وهناك أيضا الاطار الاجتماعى الذى يضم الشخصين، فاذا كان المناخ التنظيمى الذى يتواجد فيه الطرفان يقسم برضا عام وحب للعمل وحماس له من قبل كل العاملين، فالأمر يختلف عن حالة عكسية يسود فيها عدم الرضا والتذمر وعدم الالتزام والعصيان. وفى دراسة لكبنس أسند الاشراف فى التجربة للشخص محل الدراسة ليشرف أول مرة على ٤ أشخاص كلهم ملتزمون ثم ٤ أشخاص ثلاثة منهم ملتزمون والرابع غير ملتزم

جدول رقم (٢) العلاقة بين تشخيص مقاومة المرؤوس وبين أسلوب التأثير المستخدم للتغلب عليه

سبب سوء الأداء / أسلوب التأثير المستخدم	ضعف الدافع	غياب القدرة	غياب الانضباط	عدة أسباب
مناقشة الأمر مع المرؤوس	نعم	نعم	نعم	نعم
تدريب اضافى	لا	لا	لا	نعم
سيطرة محيطية	لا	لا	لا	نعم
السلطة القانونية	نعم	نعم	نعم	نعم
توقيع العقاب	نعم	نعم	نعم	نعم

ورافض للأوامر، قد طلب من المشرف فى المرتين أن يقترح المكافآت والعلاوات لمرؤوسية، وكانت النتيجة وأن المرؤوس الملتزم فى المجموعة الأولى، واستنتج كبنس من ذلك أن الزميل غير الملتزم يمكن أن يظهر مزايا زملائه الملتزمين بشكل أوضح.

وبالاضافة الى ماسبق فان العوامل الداخلية فى الشخص المستهدف يكون أيضا لها تأثير فى الموقف، ومن هذه العوامل درجة تقدير الذات، فالشخص الأقل ثقة بنفسة أكثر استجابه للتأثير، وكلما انخفضت الثقة بالنفس زادت القابلية للتأثير بالغير، ونفس الشئ يسرى بالنسبة لتقدير الذات، فكما قلت تقدير الشخص لذاته أو لقيمة نفسة وجدارته كما كان أكثر استجابه لمحاولات التأثير عليه.

٢/٤ - خصائص المؤثر

عندما نتحدث عن تلك الخصائص فاننا فى الواقع نتحدث عن الفرق بين القوة والتأثير، أى أن أيه خاصية تزيد من فاعلية محاولات التأثير تجعل المؤثر أكثر قوة، ويمكن أن نحدد بعض العلاقات الأساسية حول هذا الموضوع :

١/٢/٤ - كلما ارتفع مركز المؤثر فى الهيكل التنظيمى الرسمى كلما زادت درجة الالتزام والاستجابة لمحاولات التأثير التى يجريها.

٢/٢/٤ - كلما كان المؤثر محبوبا أى كلما زادت ايجابية صفاته كلما كانت محاولات التأثير التى يجريها أكثر فاعلية باستثناء أسلوب العقوبات.

٣/٢/٤ - كلما زادت الموارد المتاحة للتصرف تحت يد المؤثر كلما زادت فاعلية التأثير.

٤/٢/٤ - كلما زادت خبرة المؤثر ومعرفته الفنية ومهارته كلما زادت فرص فاعلية محاولاته للتأثير على الآخرين، وذلك التزايد قد يتجاوز النطاق الذى تختص به معرفة ومهارته، فالشخص الذى له تأثير كبير فى مجال معين عادة يكون له تأثير أكبر مما يتوقع فى مجالات أخرى خارج مجاله الذى يتميز فيه.

٤/٣ - علاقات القوة

هناك ٣ بدائل ممكنة لعلاقات القوة بين شخصين، فمن ناحية الموارد قد نكون أضعف أو أقوى أو متساويين فى القوة بالمقارنة بالشخص الآخر، وكل من هذه البدائل ينتج أنماط مختلفة من التأثير والتأثر.

فالمكافآت والعقوبات على سبيل المثال ليست أكثر الأساليب فاعلية للتأثير على رئيسك، وربما كان الاغراء أكثر فاعلية بكثير.

أما اذا كنا فى مركز أقوى من الشخص المستهدف بالتأثير، فان جميع أساليب التأثير متاحة للاستخدام، وان كان لكل منها اثار الجانبية وبالتالى يتعين الحذر لكى نختار الأسلوب المناسب.

أما اذا كنا نتعامل من زملائنا مثلا (يعاد لو أننا فى القوة) فان البحوث تشير الى انخفاض فاعلية أسلوب المكافآت والعقوبات أيضا، لسبب بسيط وهو احتمال رد الفعل المعادل من الزميل المعادل فى القوة، وبالتالي فانه من الأفضل استخدام اساليب الاغراء والأساليب المستترة وكذلك أنماط السلوك المترتبة بالتأثير.

أسئلة وتطبيقات
على الفصل الحادى عشر

السؤال الأول:

عرف معنى القوة والتأثير؟

السؤال الثاني:

ناقش الأساليب المختلفة للتأثير؟

السؤال الثالث:

ماهى محددات التأثير؟

السؤال الرابع:

من أكثر تأثيراً فى المنظمات: الرجل أن المرأة وماهى أسباب ذلك؟

الفصل الثانى عشر

الإحبـــاط

فى هذا الفصل

مقدمة.

١ - تعريف الاحباط.

٢ - أثر الإحباط.

٣ - التكيف فى ردود الأفعال.

الفصل الثانى عشر

الاحبــاط [1]

مقدمة :

تشير الابحاث الى ان عمل المدير عمل متنوع ومزدحم ومتقطع بدرجة كبيرة جدا الى حد ان المدير قد يتعامل مع مئات الاشياء المختلفة فى يوم العمل الواحد، ويبدو المدير كما لو كان فى سباق مع الزمن، على انه يمكن ادخال بعض التنظيم والترشيد للقوى الدافعة والجاذبة للمدير، وهى تلك القوى التى تقع فى ٣ مجموعات وذلك علي النحو التالى :

المجموعة الاولى :

قد تكون تلك القوى هى معوقات تعوق الشخص بلوغ الهدف الذى يريد تحقيقه، وقد يكون هذا المعوق شخصا او شيئا او قرارا او حادثا او غير ذلك، ويؤدى عدم تحقيق الهدف او الغاية الى شعور الشخص بالاحباط Frustration.

المجموعة الثانية :

قد تكون تلك القوى عبارة عن افعال يريد المدير ان يفعلها ولكنها متعارضة مع بعضها، ويقال ان المدير في حالة صراع داخلى. Conflict.

المجموعة الثالثة :

وقد تتمثل هذه القوى في مصادر متنوعة اخري للضغط علي الشخص وتسبب توتره، وعندما يكون هناك ضغط على المدير الى حدود قدراته الجسمية او النفسية او

(١) د. صديق محمد عفيفى، د. العادل عطية رحيم، محاضرات فى العلوم السلوكية، مطبعة الولاء، شبين الكوم، ١٩٧٨، ص - ص ١٥١ - ١٦١.

بعد ذلك يقال انه تحت الشغط او التوتر Stress ومن الطبيعى ان الاحباط والصراع فى حد ذاتهما هما من مصادر التوتر، علي اننا نعالجهما مستقلين بسبب تكرار حدوثهما للمديرين، وتهتم هذه المحاضرة بموضوع الاحباط والمحاضرتين التاليتين بموضوعى الصراع والتوتر.

١ - تعريف الاحباط :

يعرف كوفر وابلى الاحباط بانه عاطفة او شعور سلبى ينتج من ان سلوكا معينا لم يؤد بنا الى الغاية او الهدف المقصود، ويتعين الانتباه الى ان الاحباط هو رشئ يحدث داخل الفرد، اى حالة داخلية في الشخص ناشئة من عجز عن بلوغ هدفه.

ويحتوى اي تتابع سلوكى علي احتمالات الاحباط، فيمكن مثلا ان يصاب الطفل بالاحباط نتيجة لوجود حاجز زجاجى يمنعه من الوصول الى اللعبة الموضوعية في نافذة المتجر، بينما يمكن ان يحدث الاحباط للمدير نتيجة لتغيب سكرتيرته المفاجئ عن العمل فى زحام من الاتصالات التليفونية المطلوب اجراءها والمواعيد المطلوب ترتيبها وحجوزات الفنادق المطلوب تاكيدها للسفرية القادمة أو نتيجة لضياع الترقية بسبب وجود شخص أكفأ غالبا سيفضل فى الترقية.

وهناك ٣ شروط اساسية لحدوث الاحباط :

** ان يكون الدوافع هاما وقويا لدى الشخص.

** ان يكون الهدف المرجو الوصول اليه هاما ويمكن تحقيقة من وجهة نظر الشخص.

** ان يكون هناك عائق يحول دون الوصول الى الهدف.

ذلك انه مالم يكن هناك سبب هام يدفعك لمحاولة بلوغ الهدف فانك فى الغالب ستصرف النظر عنه بمجرد ظهور اى عائق.وحتى اذا كان الهدف هاما فانه يتعين ان

يقتنع الشخص بانه يمكن التحقيق، فعلي سبيل المثال اذا كان موظف مبتدئ فى العشرين من عمره يريد ان يكون رئيسا للشركة هذا ولكنه يعلم ان ذلك مستحيل، فانه فى الغلب لن يصاب باى احباط. واخيرا اذا لم يكن هناك عائق بينك وبين الهدف فلا يوجد بطبيعة الحال احباط بمقتضى تعريف الاحباط، هذا ويتعين ان تتوافر الشروط الثلاثة لكى يكون هناك احباط.

٢ - *اثر الاحباط*:

يمكن ان يؤدى الاحباط الى استجابات متنوعة من جانب الشخص المعرض للاحباط، ويمكن تعديد بعض الاشكال ردود الفعل الممكن حدوثها ولنفرض ان السيد / سامى عبده - المدير باحدى الشركات قد تلقى مكالمة من رئيس تخبره بانه لم تتم ترقيته مديرا عاما للمصنع كما كان الجميع يتوقع بما فيهم السيد / سامى نفسه. وهنا قد ينفعل سامى على الفور على رئيس الشركة مخبرا اياه بانه ثائر على عدم الترقية وانه لن يسكت، وعندما تنتهى المكالمة قد يضرب السماعة على التليفون بل وقد يخبط المكتب بقبضة يده باحباط شديد . بل وقد يقرر ان ينتهز اول فرصة لاجتماع المديرين للنيل من المهندس / عثمان الذى رقى بدلا منه، ومن وجهة اخرى قد يلجأ سامى الى التقليل من شان نفسه ويفقد الثقة بها بل وفى حالات متطرفة قد يحاول الانتحار اذا كانت الترقية بالنسبة اليه غاية فى الاهمية.

ويمكن تصنيف كلا من ردود الفعل السابقة باعتبارها "عدوان" فالقاء السماعة بعنف والهجوم بالسب على الاخرين (أو اكثر من ذلك) هى حالات من العوان الموجه الى الخارج والذى قد ينصب على ما يعتبره الشخص مصدر الاحباط او علي اى شخص اخري يتصادف وجودة، وربما يتوجه العدوان الي اتجاه اخر تماما كان يصب سامى غضبه علي زوجته عندما يعود الى المنزل بحجة ان الاكل لم يكن جاهزا فى نفس الوقت فان تحقير الذات والهجوم على النفس هو نوع من العدوان الموجه الى

الداخل. ولعل الارتباط والصلة بين الاحباط والعدوان من اقوى العلاقات الثابتة في العلوم السلوكية.

والان لننتقل الى صورة ثانية من ردود الفعل، ونفرض فيها ان السيدة / أمينة خبيرة التجميل بالشركة عرفت انها استبعدت من سفرية باريس لعقد الاجتماع مع مدير فرعنا هناك رغم انها كانت تريد السفر بشوق شديد، وكانت تعتقد ان ذلك ممكنا في ضوء ادائها المتفوق في الشهور الاخيرة ونجد ان امينة لا تشعر باى رغبة في العدوان، وانما ترجع نمط السلوك الذى كان أكثر مناسبة فى فترة سابقة من عملها، فتقوم بطلب رئيسها السابق والذى لا يراسها الان ولكنه كان على علاقة طيبة بها وتطلب منه التوسط لدى رئيسها الحالى لاشراكها فى السفرية. كذلك قد تلجأ امينة الى سلوك اخر يتمثل فى التمارض او اساءة استغلال التصريح بالخروج من العمل قبل المواعيد.

اما الحالة الثالثة فيمكن تصويرها بقصة الانسة / عليه التي تقدمت لوظيفة جديدة، وذهبت الى المقابلة الشخصية ،وكان اداؤها في المقابلة ممتازا ونال اعجاب المديرين الذين اجروا لها المقابلة، ومع ذلك فانها فوجئت بعدم ترشيحها للوظيفة لسبب غير واضح او مفهوم. وكان رد الفعل ان عليه تناست الواقعة، وحاولت ان تفترض انها لم تحدث مطلقا، على اساس انها مادامت مشغولة لدرجة نسيان ما حدث لا يمكن ان يكون ذات اهمية.

اما رد الفعل الرابع الممكن حدوثه لدى مواجهة احباط محدود هو ما يسمى المعاودة بإلحاح واصرار Fixation ويصورها حالة الدكتور / شوقى الذي يحاول اجراء مكالمة تليفونية مع زوجته فى جده، وكلما طلب الرقم وجد / الخط الدولى مشغولا ومع ان المكالمة هامة وعاجلة فان رد فعل الدكتور / شوقى هو الاستمرار فى محاولة طلب الرقم - مرة و٥ مرات و٢٠ مرة، دون محاولة تخطى المعوق باى طريقة، ودون

اظهار اى اتجاه عدوانى، وانما فقط يستمر فى نفس الاستجابه الثابتة، وهى الاستمرار فى طلب الرقم دون ملل حتى تتحقق المكالمة.

ورد الفعل الخامس يتمثل فى الانسحاب من الموقف المسبب للاحباط، ومثال ذلك ما فعلة الاستاذ عاطف الذى عرف انه لن يرقى الى وظيفة مدير التسويق التى خلت باستقالة الاستاذ مدحت وكانت النتيجة ان عاطف بدا فورا فى الاتصال بكل الاشخاص المهمين الذين يفرقهم للبحث عن وظيفة جديدة ينتقل اليها تاركا الشركة اى رد فعل عاطف هو الانسحاب من الموقف كلية هذا وقد لا يكون الانسحاب كليا كما حدث لعاطف، وانما يكون جزئيا كبدء فقدان الحماس للعمل وزيادة معدل الغياب مثلا.

ورد الفعل السادس (والذى يمكن اعتباره صورة من صورة الانسحاب) الممكن حدوثه هو الانهماك فى العمل غير الهام، حيث يوجد هذا النوع من رد الفعل كثيرا لدى طبقة المديرين وذلك حين يهرب المدير من الشعور بالعجز الى واحة زيادة العمل الروتينى غير الهام، وذلك لان المدير يشعر بعجزه اذاء الاجزاء الهامة من العمل نتيجة لتعقيدها او تطلبها المهارات او طاقات لا تتوافر لدية ومثال حالة النائب الاول لرئس مجلس الادارة باحدى الشركات الكبرى والذى نسميه"مصطفى".

كان السيد / مصطفى فى الرابعة والخمسين وهو بعد ان تخرج من الهندسة شق طريقة الى اعلى فى الشركة خلال ٣٠ سنة تقريبا وقد شغل منصب النائب الاول منذ ٤ سنوات، وهو رفى نظر من لا يعرفونه جيدا مثل اعلى للمدير اللامع، وقد لوحظ ان السيد / مصطفى هو اخد من يترك مكتبه فى نهاية اليوم حاملا حقيبه منتفخة بالاوراق التى سيستكملها فى المنزل، وبالتدريج كان من الواضح، لرئيس مصطفى انه يعمل اكثر واكثر وينتج اقل واقل، ولم يبد ان هناك مشكلات خارجية عائلية او اجتماعية تفسر هذا، على انه خلال الكشف الروتينى الذى يجرى على المديرين ظهرت الحقائق التالية :

لقد كان مصطفى ناجحا كمهندس وقد حقق تقدما ملموسا فى الشركة، ونجح كمدير للمصانع، وهذا ما دفع الشركة الى اختياره لذلك المنصب الكبير. وبعد تعيينه بسنتين توسعت الشركة واصبحت الوظيفة كبيرة على مصطفى، على الرغم من انه لم يدرك ذلك فى حينه. وبدا مصطفى يؤجل البيت فى امر بعد اخر، وبدات تزداد صعوبة مقابلته. لقد كان ينفق وقته بصفة اساسية على التفاصيل الدقيقة التى يمكن ان يقوم بها غيره، وبدا يتأخر اكثر فى ترك العمل اخر النهار، ويعمل فى ايام العطلات، وعندما يضغط عليه لاتخاذ قرار بصفة خاصه من المستويات الادنى يظهر للجميع انشغاله الشديد ليس بالكلام وانما بان يكون مشغولا بالفعل.

اما رد الفعل السابع الممكن حدوثه فهو ان يحاول الشخص ان يمنطق "فشله بان يجد له سببا معقولا او عذرا يبررا له سلوكه. ومثال ذلك ما يفعله عوض، والذى عين فى وظيفة متواضعة بعد حصوله على دبلوم الثانوية التجارية، وحقق فيها تقدما لا بأس به، وزاد مرتبة وتزوج وانجب ٣ اطفال وزادت اعباؤه المالية بشكل يفوق دخله، فنصحه المدير المالى بان يلتحق بمعهد التعاون لعل ذلك يفتح له بعض فرص الترقى على انه لم تكد تمضى عدة اسابيع حتى بدأ عوض يواجه صعوبة فى استيعاب المحاسبة والرياضة، ولوحظ ان سلوكه فى المكتب وفى المنزل قد بدا يتغير، كثيرا ما كان يسخط ويسب اساتذة المحاسبة الذين يحاولون جعل المحاسبة صعبة علي الطلاب دون مبرر. وفى المنزل تغير سلوكه ايضا، حيث كان من المعتاد ان يداعب اطفاله وكان يهتم بشئون منزله ولكنه الان لم يعد يفعل ذلك، ومع مرور الوقت بدا عوض يتدرج من التبرير الى الانسحاب والانخراط في احلام اليقظة. وبدلا من بذل جهد اكبر في المذاكرة بدأ يقضى وقت اطول علي المقاهى وبدا ينشغل بالتخطيط المستمر للانتقال الى وظيفة اخرى بشركة كبيرة وبمرتب سخى، على ان تلك الخطط لم تتجسد ابدا فى عمل مادى ملموس وربما لن تتجسد.

٣ - التكيف في ردود الفعل :

يمكن للمدير الذ يلجأ لاى من ردود الافعال السابق شرحها ان يستخدمها بشكل تكيفى او غير تكيفى Adaptivel or maladaptively ونلاحظ أن الموقف من جهة والشخص نفسه من جهة ثانية يتفاعلان معا لتحديد الاستراتيجية التي تستخدم. ويقصد بالاستجابة المتكيفة رد الفعل للاحباط الذى يسعى لازالة المعوق الذى يحول دون بلوغ على الا يتسبب فى اى ضرر للشخص اذا فشل في ازالة المعوق. فالعدوان الموجه الى باب الطوارئ في حالة حدوث حريق قد يؤدى الي نتيجة طيبة، واذا لم يؤد فهو لن يسبب ضررا على اية حال. كذلك فان الانسحاب قد يكون اكثر ردود الافعال تكيفا عندما تفشل كل الاستجابات البديلة الاخرى.

هذا وقد استعرض روبرت برسج بعض نماذج الاحباط وكيفية التعامل معها بشكل تكيفى، ومن بين نماذج الاحباط التي يتحدث عنها :

** جمود القيمة Value Rigidity وفيه يسجن الشخص نفسه فى اطار شخصية المتسرع للمشكلة ويعجز بالتالى عن حلها.

** مصيدة الانا Ego Trap وفيه تؤدى فكرتنا المبالغ فيها عن انفسنا الى عدم الاعتراف باخطائنا للتحول الى سلوك اكثر تكيف.

** القلق والملل ونفاذ الصبر والتى تتسبب جميعا فى اعاقة الوصول الى الهدف نتيجة لنقص الثقة بلانفس او نقص الاهتمام اوعدم كفاية الوقت.

ويوصى برسخ لتجنب هذه الحالات جميعا وبالتالى ايتاء سلوك واستجابات تكيفية بدرجة اكبر بما يلى :

** توقف وراجع خطتك عندما تواجه عائقا فى طريق الهدف.

** احتفظ بمرونتك، وجرب طرقا جديدة تدور حول العائق للوصل للهدف.

** طور بنفسك نمطا تكيفيا عاما فى تعاملك مع الاحباط.

أسئلة وتطبيقات
على الفصل الثانى عشر

السؤال الأول:

ماذا نعنى بالإحباط فى مجال العمل أو الإدارة؟

السؤال الثانى:

كيف يؤثر الإحباط فى سلوك العاملين بالمنظمات؟

السؤال الثالث:

كيف يمكن التغلب على الإحباط لدى بعض العاملين بالمنظمات؟

السؤال الرابع:

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمى وإحباط العاملين؟

السؤال الخامس:

من أكثر إحباطاً فى المنظمات: الرجل أم المرأة؟ ولماذا؟

الفصل الثالث عشر

الضغط والتوتر

فى هذا الفصل

١ - تعريف الضغط.
٢ - مصادر ضغوط الدور
١/٢ - غموض الدور.
٢/٢ - صراع الدور.
٣/٢ - عبء الدور.
٤/٢ - تجتوز الحدود التنظيمية والقدرة.
٥/٢ - المسئولية عن الآخرين.
٦/٢ - العلاقات مع الآخرين.
٧/٢ - المشاركة.
٣ - الإستجابات السلوكية للضغط.

الفصل الثالث عشر

الضغط والتوتر[١]

١ - تعريف الضغط :

هناك أنواع متعددة من الضغط سواء من الناحية الجسدية او النفسية، فهناك الشغط المرتبط بتقدم العمل فى حياتنا اليومية العادية، وهناك ضغوط جسدية اخرى كتلك الناتجة عن تدخين السجائر او السمنة او المرض، وتسمى هذه الضغوط المادية ضغوطا نظامية، ذولك للتفرقة بينها وبين الضغوط الاخري ذات الطبيعة السكولوچية، ويعد الاحباط المزمن والصراع الداخلى اللذين سبق شرحهما مثلين علي الضغوط السيكولوچية.

وسوف نستخدم لفظ الضغط هنا ليعنى الحالة الجسدية والنفسية للشخص والتى تجعلة متوترا وتهدده ببلوغ الحدود القصوى لاحتماله او تجاوزها. وبالاضافة الى الاحباط والصراع كمصدرين للضغط فان هناك مصدر رئيسيا ثالثا للمدير يمكن ان نسمية ضغط الدور Role Stress وهو يشمل تشكيلة كاملة من الصراعات ومصادر الغموض والتنقضات المختلفة فى دور المدير او فيما بين دور المدير والادوار الاخرى المطلوب من المدير ان يلعبها ومثل هذا الضغط يمكن ان يكون مستمرا وهاما للمدير، واذا لم يتم تحجيمة فانه قد يؤدى الى عدد من الاثار السلبية.

٢ - مصادر ضغوط الدور :

حدد فرنش وكايلان مجموعة من الضغوط الوظيفية التي يمكن ان تؤثر علي المدير فى عمله، وهى الموضحة في الجدول التالى رقم (١)، وسوف نلاحظ ان

---

(١) د. صديق عفيفى، د. العادل عطية رحيم ، محاضرات فى العلوم السلوكية، مطبعة الولاء، شبين الكوم، ١٩٨٧ - ص - ص ١٦٩ - ١٧٧.

العوامل والثلاثة الاولى ترتبط مباشرة بمشكلات دور المدير، اما الاربعة التالية فهى متعلقة ومتضمنة فى دور المدير.

جدول (١)

ملخص ضغوط الدور

١ - غموض الدور	عدم وضوح أو تناقص متطلبات دور المدير بما فى ذلك الخطأ فى اسناد لمهام (+)
٢ صراع الدور	اما ان يكون هناك تعارض بين النشاط المطلوب لتادية كل من دورين مسندين للمدير فى نفس الوقت واما ان يكون هناك تعارض بين تركيبة المدير (رغباته وقدراته) وبين متطلبات الدور (+)
٣ - تزايد عبء الدور	ان يكون متطلبات الدور اكبر من الوقت المتاح للمدير (+).
٤ - عبور الحدود التنظيمية	ان يعمل المدير فى مجال مخالف لخبرته وتصوره لدوره (+).
٥ - المسئولية عن الاخرين	مسئولية المدير عن العاملين معه (+).
٦ - العلاقات مع الاخرين	مدى جودة العلاقات مع الزملاء (-).
٧ - المشاركة	المشاركة النشطة في اتخاذ القرارات بالمنظمة (-).
ملحوظة	(+) تعنى انه كلما زاد مستوى هذا المتغير كلما زاد الضغط. (-) تعنى انه كلما انخفض مستوى هذا المتغير كلما زاد الضغط.

٢/١ غموض الدور :

يشير غموض الدور الى حقيقة ان ما يتاح للمدير من معلومات عن دوره اقل من القدرة اللازمة له ليؤدية بكفاءة، وبالتالى فانه يواجه مشكلة غموض الدور، او الارتباك بشان كيف يؤدى ما يسند اليه من مهام وكيف يتصرف فى المجال الاداري بصفة عامة. وقدم فبر نموذجا لغموض الدور فى حالة المدير الذى رقى حديثا الى وظيفة اعلى والذى عليه ان يتعلم سلوكا جديدا ويتاقلم على متطلبات جديدة لكى يؤدى دوره بفاعلية الا انه حتى القدماء منا فى وظائفهم قد يواجهون مشكلة غموض الدور، فقد تكون غير متاكدين من نتائج تصرفاتنا، ومن اهداف عملنا، ومن نطاق ذلك العمل، وما ينتظره الناس منا فى المستقبل، وذلك ان تتخيل المشكلات التي سيواجهها المدير الجديد.

وفى دراسة عن غموض الدور قام فرنش ،زملاؤه باستخدام اربع قوائم استقصاء لقياس غموض الدور، وقاموا ايضا بقياس الرضا الوظيفى للعاملين ومشاعرهم بشأن الى اى حد عمليهم يهدد سلامتهم العقلية والجسدية. وبالاضافة الى ذلك فان المديرين قالوا انه كلما زاد غموض الدور كلما قل استخدمهم لقدراتهم ومهاراتهم العقلية، وكلما شعروا بتناقص فرص التقدم الوظيفى.

استنتج فرنش وكابلان ان الضغط لدى المديرين محل الدراسة وقد ولد بعض الاثار الجانبية غير السارة فرضاؤهم الوظيفى اقل واعتقدوا ان فرصهم فى الترقى اقل، وبعضهم شعر بالتهديد من العمل على صحة العقلية وراحيته الجسدية.

٢/٢ - صراع الدور :

قام فرنش وكابلان بسؤال المديرين عما اذا كانوا يشعرون بانهم ممزقون بين المتطلبات المتعارضة، وعما اذا كان هناك ضغوط كثيرة لمسايرة الاخرين، وعما اذا

كان من المتكرر حدوث تعارض بين نظرهم ووجهات نظر رؤسائهم وعما اذا كانوا واجهوا صعوبات فى تشغيل مرؤسيهم، وعما اذا كانوا يجدون انفسهم يؤدون اعمالا لا يريدون حقا ان يؤدوها.

ومن اهم النتائج التي اظهرتها الدراسة ان ٤٨٪ من العاملين محل الدراسة قالوا انهم يواجهون احيانا بمطالب متعارضة من فريقين مختلفين من لاشخاص فى العمل، وقال ١٥ ٪ ان هذا يحدث بصفة متكررة ويمثل وضعا خطيرا. ولعل النتيجة الرئيسية هى ان الرجال الذين يعانون من صراع الدور بدرجة كبيرة درجة رضائهم الوظيفى اقل من غيرهم ولديهم تواترات متعلقة بالعمل درجة اكبر من غيرهم، كذلك يؤدى صراع الدور الى علاقات سيئة مع الزملاء وعدم رضاء عن اداء المرؤوسين ان ضغط الدور يقلل من الرضا الوظيفى، ويعطى شعور بعدم الجدوى (مافيش فايده) وقد يهدد العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين.

٣/٢ عبء الدور :

يشير هذا الى اجمالى المهام المسندة الى المدير عندما تكون تلك المهام توازى او تفوق قدرات المدير، وقد لاحظ فرنش وزملاؤه فى دراستهم السابق الاشارة اليها ان زيادة العبء الوظيفى مرتبط باعتبارات متعددة ابتداء من ادراك المدير لان العمل يهدد صحته الى كم سيجارة يدخنها المدير الى عدد ضربات القلب، الى مستوى الكلسترول فى الدم، وبالتالى فان زيادة عبء الدور او الاضطرار لعمل اشياء اكثر من المعقول فى نفس الوقت يمكن ان تنتج ضغطا نفسيا او جسميا على المدير.

٤/٢ تجاوز الحدود التنظيمية والقدرة :

اثبتت الابحاث ان المديرين الذين يوجهون للعمل فى اقسام بعيدة عن تخصصاتهم وخبراتهم، ومع اشخاص ذوى خلفية وخبرة مختلفة كثيرة عنهم. لتادية

اعمال خارجة عن مجالات اختصاصهم، وهؤلاء المديرين فى الغالب سيعانون من الضغط بدرجة اكبر من اولئك الذين يعملون مع اشخاص لهم نفس الخبرة والاهتمامات، وبالتالى يكتب فرنش وكابلان قائلين : يبدو ان عبور الحدود التنظيمية والعمل في منطقة أو مجال غريب على الشخص يسبب ضغطا وتوترا وقد يهدد صحة الشخص.

٥/٢ المسئولية عن الاخرين :

قال ٤٩٪ من المديرين - فى دراسة مركز الفضاء التى اجراها فرنش وكابلان - ان تعليهم بعض المسئولية عن الاخرين ولوحظ ان المسئولين بدرجة اكبر عن الاخرين كانوا يدخنون بمعدل اعلي وعندهم مستويات اعلي من ضغط الدم والكولسترول. ولوحظ ان الارتباط بين المسئولية والضغط يكون قائما فقط حينما تكون المسئولية عن اشخاص اخرين، اما المديرين الذين عليهم مسئوليات كبيرة من الاشياء كالحواسب الالكترونية ،المعدات الثقيلة، فلم تشير الدراسة الى وجود مثل ذلك الارتباط لديهم.

٦/٢ العلاقات مع الاخرين :

هل يؤثر سوء العلاقات مع الاخرين على المدير؟ يبدو أنه يؤثر، حتي وجد ان المديرين قالوا بوجود انخفاض فى الثقة والدعم والاهتمام فى محاولة التعامل مع الاخرين فى المنظمة، قالوا ايضا انهم في الغالب اقل رضا باعمالهم، وشعروا بان اعمالهم تهدد صحتهم، ويبدو ان سوء العلاقة مع المرؤوسين لا تنتج نفس هذا الاثر السلبى، وانما يظهر ذلك الاثر السلبى عندما تكون العلاقة سيئة مع الزملاء او الرؤساء.

٧/٢ - المشاركة :

الى اى حد يشارك المدير فى اتخاذ القرارات؟ يمكن ان يكون ذلك احد مصادر الضغط. فاولئك الذين يشعرون بانهم يدفعون ويجذبون بقوى خارجة عن سيطرتهم،

واولئك الذين لا يشاركون كثيرا فى القرارات، ونلاحظ انهم جميعا يظهرون انخفاضا فى درجة الرضا الوظيفى، وارتفاعا في معدل الدوران، وانخفاضا فى الانتاجية وشعورا اقوى بانهم مهدودن فى عملهم. وتصح هذه الاستنتاجات سواء كنا نتحدث عن عمال خط التجميع او عن مديرين، فالامر سواء وفى الحالتين.

والان، لعل السؤال ما هو اثر الضغط المزمن على المدير هو الاهم الان. والواقع ان امام المدير استجابتين : الاولى استجابات سلوكية للضغط والثانية : اثارا جسدية جانبية. ولنناقش ذلك من التفصيل.

٣ - الاستجابات السلوكية للضغط :

قدم فبر قائمة تفصيلية للبدائل المتاحة امام المدير عندما يواجه بضغط مزمن ناشئ من متطلبات الدور وهذه البدائل هى :

** رفض المهمة او العمل او الاستقالة.

** العدوان على النفس او على الاخرين.

** تعديل طلبات الرؤساء او الزملاء او المرؤوسين.

** تغيير الرغبات الشخصية.

** الانسحاب الاختيارى.

** الاستجابة للشخص الذي معه اكبر نفوذ وقوة.

** الاستجابة للشخص الذى معه اكبر سلطة.

** تجزئة الضغوط والتعامل مع كل منها منفصلا عن الاخر.

والبديلان الاول والثانى المتاحان للمدير معروفان لنا، وسبق لنا معالجتهما وهما يمثلان سلوك الانسحاب وسلوك العدوان اما البديل الثالث فهو يعنى ان الشخص

سيواجه الرؤساء او الزملاء او المرؤوسين ويقول لهم ان الضغط شديد ويطلب تعديل طلباتهم، ولاحظ فبر ان هذا البديل هو اقل البدائل استخداما ربما بسبب الحقائق الاجتماعية والسياسية في المنظمة.

وقد يلجأ المدير الي تغيير رغباته هو بشأن العمل او دوره كمدير او المهام التى يقوم بها، كان يتعلم الا ينتظر الكثير من نفسة ومن الاخرين، ويواجه الضغط بهذا الشكل. و او قد يقرر المدير ممارسة الاختيار في المهام بحيث يعتذر عن القيام باى مهمة جديدة بعد الوصول الى مستوى معين من الضغط.

وهناك بديل الاستجابة للشخص الاقوى وبديل الاستجابة للشخص ذى السلطة الاكبر (وقد يكونان مختلفين)، ولا شك ان احد الوسائل السهلة لتجنب ضغط الدور هو ان يسير المرء على قاعدة الاستجابة لطلبات الاقوى نفوذا او لطلبات الاكبر سلطة.

واخيرا فان فير يقول ان بعض المديرين قد يفضل التعامل مع الشغط باسلوب عدم التعامل معه مطلقا وذلك بان يضع المطالب المتعارضة في سلال مختلفة. فمثلا قد يوقع المدير بالعلم على قرار مجلس الادارة بالالتزام بالمبادئ الخلقية فى النشاط البيعى بيده اليمنى، ويسلم بيده اليسرى مبلغ الرشوة المتفق عليه مع مدير المشتريات فى الشركة المشترية - ومثل هذا المدير لن يرى غضاضة فى ذلك، بل قد لا يلاحظ التعارض بين الامرين.

أسئلة وتطبيقات
على الفصل الثالث عشر

السؤال الأول:

ماذا نعنى بكلمة الضغط فى مجال السلوك الإنسانى فى العمل؟

السؤال الثانى:

ماهى مصادر ضغوط الدور وتأثيراتها فى سلوك العاملين بالمنظمات؟

السؤال الثالث:

من هو أكثر تعرضاً لضغوط العمل فى الفئات التالية ولماذا:

- رئيس جامعة.
- رئيس مجلس إدارة المنظمة.
- أستاذ جامعى.
- مدير إحدى الإدارات.
- عامل زراعى.
- مديرة إحدى الإدارات.
- سائق بإحدى شركات نقل البضائع.
- ساعى بإحدى المنظمات الحكومية.

السؤال الرابع:

تكلم عن الإستجابات السلوكية لضغوط العمل؟

الفصل الرابع عشر

الصـــــراع

فى هذا الفصل

الفصل الرابع عشر

الصــــراع[1]

تعريف:

الصراع - الذي يعنينا هنا - يشير الى شئ يحدث بداخلنا شأنه شأن الاحباط، وهو مختلف عن الصراع فيما بين الاشخاص والمقصود بالصراع هنا "تواجد ميلان متعارضان للتصرف والسلوك داخل الشخص" ويقول اتكنسون ان اى عمل ادارى تقريبا يحتوى على بذور الصراع بسبب الدوافع المؤدية لقبول ذلك العمل. ولناخذ مثال التقرير المطلوب منك اعداده عن استراتيچية التصنيع ودور البنك الذى تعمل فيه منها، وتجد نفسك فى صراع، فانت تريد ان تثبت جدارتك وكفائتك، وتعد تقريرا مطولا يتضمن كافة الاحتمالات والتحليلات والحسابات لاظهار قدرتك، انت فى نفس الوقت تريد تجنب الفشل وهذا ما قد يدفعك الى كتابة تقرير موجز وغامض فى بعض المواضع التى تتميز بالجدل الشديد حولها بحيث لايتمكن احد من الامساك بك فيها. وسوف يكون الصراع محدودا وتافها بمقدار سيطرة احد الدافعين علي الاخر.

اشكال الصراع :

هناك اربعة اشكال رئيسية للصراع النفسى اقترح الثلاثة الاولى منها كورت لوين بينما اقترح نيل ميللر الشكل الرابع ويمكن استعراضها فيما يلى :

الشكل الأول - صراع الاقبال :

وهو صراع ناشئ من الرغبة في عمل شيئين متعارضين فى وقت واحد،

---

(١) د. صديق عفيفى، د. العادل عطية رحيم ، محاضرات فى العلوم السلوكية، مطبعة الولاء، شبين الكوم، ١٩٨٧ - ص - ص ١٦٣ - ١٦٨.

وكلاهما مرغوب فيه ومحبب الى النفس بنفس الدرجة، كان يقول المدير للموظف اما نزود مكتبك بالمعدات الالكترونية الحديثة واما نرسلك فى رحلة عمل الى السويد، ويفرض ان الموظف يرغب فى كلا الامرين بنفس الجذب، فانه يواجه حالة صراع نفسى داخلى.

الشكل الثانى - صراع الاحجام :

وهو فى الحالة العكسية للحالة السابقة، حيث يتعين علي الشخص ان يختار بين شيئين كلاهما غير مرغوب وبنفس الدرجة اى ان عليه الاختيار بين امرين احدهما مر. وعادة لا يستطيع الشخص تجنب الصراع فى هذه الحالة.

الشكل الثالث - صراع الاقبال والاحجام :

وهو صراع ناشئ بداخل الشخص كنتيجة لان الشخص يكون منجذبا الى هدف معين لرغبته فى تحقيقه ولكنه مشدود بعيدا عنه بسبب اثر سلبى او جانب غير مرغوب فيه، ومثال ذلك الصراع الذي افترضنا وقوعك فيه عندما طلب منك اعداد التقرير عن استراتيجية التصنيع ودور البنك فيه وكنت تريد التفوق ،وفى نفس الوقت تجنب الفشل والخطأ.

الشكل الرابع - *الصراع المتعدد الجوانب* :

وهو صراع ناشئ من موقف فيه جوانب متعددة للاقبال والاحجام ولنأخذ مثال المدير الذي عرض عليه الترقية، وهو بالطبع يريد الترقية لان فيها ارتفاعا فى المكانة وزيادة فى الدخل، وهو سعيد ايضا بان موقع الوظيفة الجديدة فى المعادى بجوار منزله بجنوب القاهرة ولن يضطره للدخول في مشكلات المرور اليومية، ولكنه فى نفس الوقت متخوف من المسئوليات التى تتضمنها الوظيفة الجديدة سينقل من الادارة المالية الى ادارة التسويق، ولاخبرة سابقة له بالتسويق، وفى نفس الوقت فانه حاليا سعيد

بزملائه في العمل ويجد انهم نخبة رائعة من الاصدقاء، وزملاء العمل، وغير مطمئن تماما للمجموعة التي سيعمل معها فى الوظيفة الجديدة.

الصـــــراع :

قدم ميللر اربعة فروض للتنبؤ بردود الفعل ازاء كل شكل من اشكال الصراع السابقة، وقد اثبتت البحوث حصافة راية، ونستعرض هنا ما قاله ميللر.

** يجب التفكير فى الميل للاقبال او الاحجام بشأن هدف معين كتلال او منحدرات.

** كلما كنت اقرب الى الهدف كلما ازدادت قوة الميل للاقبال او للاحجام.

** منحدر الاحجام اكثر انحدارا من منحدر الاقبال، ويتزايد بسرعة مع الاقتراب من الهدف.

** عندما يتعارض ميلان - كالاحجام والاقبال - فان الاقوى هو الذى سيحدث.

ويقول ميللر ان هذه الفروض الاربعة تنطبق على كل اشكال الصراع السابق عرضها، والان لنناقش اثار الصراع او ردود الفعل للصراع فى ضوء افترضات ميللر.

اثار الصراع :

يمكن ان تنتج الاشكال السابق مناقشتها للصراع اثارا متباينة باختلاف المديرين او الافراد، ومع ذلك فان كل شكل من اشكال الصراع ينتج فى العادة رد فعل معين لدى غالبية الناس.

رد الفعل فى حالة صراع الإقبال :

لا يوجد ميل للاحجام فى هذا النوع من الصراع حيث يقف المدير (أو اى شخص) بين بديلين على نفس درجة الجاذبية، ويقول ميللر ان علمية اتخاذ القرار تمر

بمرحلتين، فعندما يجد المدير نفسه فى هذا الموقف فانه يتارجح بين الاقبال على هذا البديل والاقبال علي الاخر، غير ان هذا التارجح يكون لفترة قصيرة، لانه بمجرد ان يأخذ المدير خطوة نحو احد الهدفين فان الميل للاقبال على هذا الهدف يصبح اقوى من الميل للاقبال علي الهدف الاخر. والنتيجة هي حسم الصراع بسرعة بعد اول خطوة تؤخذ ابتعادا عن النقطة الافتراضية المتوسطة بين البديلين. وكمثال فان الموظف الذى خبير بين تجهيز مكتبه بالمعدات الالكترونية الحديثة وبين ارساله فى رحلة الى السويد، اذا فكر فى سبب يوعوه الى تفضيل الرحلة يصبح من السهل عليه ان يفكر فى اسباب اخرى حتى يفضل فى النهاية الرحلة.

رد الفعل فى حالة صراع الاحجام :

وقد حاول الشخص هنا العثور على الحل الذى يجنبه كلا البديلين غير المرغوبين، ولكن عندما يكون هناك حاجز يمنع الشخص من الهروب من موقف الصراع فان الصراع ينتج حالة تعادلية ويتارجح قليلا بين الامرين، فاذا خطا خطوة بعيدة عن احد البديلين، فانه يصبح اقرب الى الاخر وبالتالى يكون الميل للاحجام عن هذا البديل اقوى فيبتعد المدير عنه ويقترب من الهدف البديل الاخر.

رد الفعل فى حالة صراع الاقبال والاحجام :

وترى هنا ايضا تارجحا كثيرا من اى حالة اخرى.

رد الفعل فى حالة الصراع المتعدد الجوانب :

وحالة الصراع هنا هى حالة الصراع السابق مضروبا فى معامل يساوى عدد الجوانب، ونلاحظ مرة ان التارجح هو النتيجة الغالبة، وعادة ما يحسم هذا الصراع بتوقف الشخص عن الحركة حتى يتغير الواقع بشكل يجعل الاختيار سهلا.

أسئلة وتطبيقات
على الفصل الرابع عشر

السؤال الأول:

ماذا نعنى بالصراعات التنظيمية؟

السؤال الثانى:

ماهى فى إعتقادك أسباب ظهور الصراعات التنظيمية؟

السؤال الثالث:

هل هناك علاقة بين الصراعات التنظيمية والمناخ التنظيمى؟

السؤال الرابع:

ماهو دور التنظيمات غير الرسمية فى ظهور الصراعات التنظيمية؟

السؤال الخامس:

من أكثر قدرة على إدارة الصراعات التنظيمية الرجل أم المرأة؟

الباب الثالث

دراسة درجة التفاعل السلوكى فى التنظيم

الباب الثالث

دراسة درجة التفاعل السلوكى فى التنظيم

الفصل الخامس عشر

الدافعية ومستوى الأداء

في هذا الفصل

١ - مقدمة.

٢ - تعريف الدافعية للعمل والأدوات.

٣ - دراسة لبعض نظريات الدافعية.

٤ - تحليل لبعض الذوق فى الدافعية بين الرجل والمرأة فى المنظمات.

٥ - مدى صلاحية أهم نظريات الدوافع فى التطبيق العملى.

٦ - قياس الدافعية للعمل الإدارى.

٧ - الفروق بين الرجل والمرأة فى الدافعية للعمل الإدارى.

الفصل الخامس عشر
الدافعية ومستوى الاداء

١- مقدمة :

لم يكد يمضي علي تعيين علي لبيب محاسبا تحت التمرين بمكتب المحاسب القانوني الكبير أسبوعين حتي بدأت بوادر الشكوي صاخبة من علي لبيب ، وفي معرض شكواه أولا بيه أستاذ المحاسبة بكلية التجارة كان يقول « أنهم يعاملوني كما لو كنت لم أر ميزانيه في حياتي .. لقد توقعت أشياء أكثر من ذلك بكثير .. لقد أصبحت لاأرغب في الاستيقاظ صباحا ولاأشعر بأي رغبة في النهوض والذهاب لذلك المكتب اللعين لاضيع وقتي .. ليس لدي أي دافع للعمل ».

ماهو الدافع للعمل ؟ ماهي الدافعية ؟ هذا هو أول مانتناوله في هذا الفصل ، يلي ذلك الاطار العام للدوافع الانسانية ونظرياتها بشيء من التفصيل وأذا كانت الدراسة أحد مقاييس درجة التفاعل السلوكي للانسان في المنظمات ، فأننا سوف نتناول بالدراسة تحليل البعض الفروق في الدافعية بين الرجل والمرأة في مجال العمل والادارة ثم نقوم بدراسة مدي صلاحية أهم نظريات الدوافع في التطبيق العملي لتقترح مقياس متدرج لقياس الدافعية للعمل الاداري.

٢- تعريف الدافعية للعمل والادارة :

الدوافع دائما وراء كل سلوك ، والمدير يحتاج معرفة لماذا يسلك الناس حتي يمكنه التأثير عليهم لتحقيق النتائج المرغوبة ، والدافعيه موضوع محير لأنه لايمكن ملاحظة الدافعية أو قياسها بشكل مباشر ، كما أن نظريات الدافعية القديمة وأيضا الحديثة تختلف فيما بينها في تحديد كيف يمكن للمدير أن يحصل علي الاداء الفعال من مرؤوسيه . ويجب أن يدرك من البداية أن الدافعية ليست المؤثر الوحيد علي

مستوي أداء العاملين ، فهناك أيضا قدرات الفرد وفهمه لما هو السلوك المطلوب أو الضروري من أجل تحقيق أداء أعلي ، والعامل الاخير يطلق عليه إدارك الدور:

الاداء = دالة (الدافعية ، القدرة، أدراك الدور).

وإذا كان لأي عامل من العوامل الثلاث السابقة قيمة منخفضة ، فان مستوي الاداء يكون منخفضا حتي اذا كان العاملان الاخران مرتفعان .

تتضمن دراسة الدافعية والسلوك محاولة الاجابة علي أسئلة تتعلق بطبيعة النفس البشرية ، والسلوك عبارة عن أنشطة وأفعال متتاليه وهو موجه بشكل عام لتحقيق هدف أو أكثر . والهدف ليس بالضرورة معروفا بشكل شعوري بالنسبة للفرد ، فكلنا يتسأل أحيانا لماذا فعلت ذلك ؟ أي أن الدافع كثيرا مايكون علي درجة من اللاشعور وليس من السهل فصله لتقويمه ، بل أن كثيرا من الدوافع تكمن تحت السطح ولاتكن واضحة تماما للفرد .

وهناك العديد من مفاهيم الدافعية ، وبرغم وجود إختلافات في هذه المفاهيم الا أن هناك أتفاق علي أنه توجد علاقة بين الدافعية والسلوك . فهناك رأي يقول أن الدافعية هي العمليه التي يتم فيها توجيه السلوك نحو أهداف معينه لامكانيه أشباع الحاجات المثارة ولها ثلاث أوجه هي :

- تقوية الاستجابة.
- توجيه السلوك.
- الاصرار علي مواصلة السلوك.

وهناك رأي أخر يقول أن السلوك الانساني يخضع لتأثير عوامل أساسية ثلاث هي السبب والدافع والهدف ، وأن الدافع قوة داخليه من الفرد توجهه للسلوك في

أتجاه معين وبقوة محددة ، كما أن هناك فروض أساسية عن دور الدافعية في توجيه السلوك هي (١):

- أفكار الفرد وسلوكه يمثلان أنعكاسا لدوافعه.
- حاجات الفرد في تغير وتطور مستمرين.
- الحاجات تتركز حول ذات الشخص.

وبناء علي ذلك فالدافعيه محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتيه - أي تتعلق بالفرد نفسه - وعوامل خارجية وهي تحدد أتجاه السلوك لمدى زمني معين، وتتنوع أنماط الدافعية لتشمل دافعيه الانجاز والانتماء والجدارة والسيطرة وتتميز الدافعيه بالتغير والتطور وبأنها ليست مستقرة . ومن المنطقي الإعتقاد بأن الدافعية تختلف من فرد لآخر ، ومن مستوي أداري لاخر كما أنها تختلف من موقف لآخر ، ولهذا نعتقد أن طبقة الادارة قد يكون لديها دوافع تختلف عن دوافع قوة العمل ، ولهذا نعتقد أن هناك مايسمي أو نطلق عليه الدافعيه الادارية والتي نقترح لها المفهوم التالي :

الدافعيه الادارية هي عمليات توجيه السلوك لاشباع حاجات مادية ومعنوية للمديرين من خلال التفاعل بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة.

وتتميز هذه العمليات بالتغير والتطور المستمرين ، كماأن درجة أشباع هذه الحاجات هي التي تحدد نمط وقوة الدافعية .

هذا وبالرغم من تعدد نظريات الدافعيه وتنوعها ، الا أننا نعتقد أن نظرية تدرج الحاجات من أهم هذه النظريات - بالرغم من أوجه الانتقادات المتعددة التي وجهت اليها. حيث عالجت هذه النظرية بالدراسة والتحليل العديد من الحاجات

---

(١) د. علي السلمي ، تحليل النظم السلوكيه ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٧ - ٢٠٨.

الانسانيه بجوانبها المختلفة » كما أن بعض نظريات الدافعيه أعتمدت علي تلك النظرية في مصدر الفكرة أو فروضها بالاضافة الي ذلك سوف نقوم بدراسة نظرية التوقع ونظرية محتوي العمل والبيئة ونظرية ماكريجور ونظرية التفاعل .

٣- دراسة لبعض نظريات الدافعية:

١/٣ - نظرية تدرج الحاجات (١):

أن كل فرد في مجال العمل بأني باهتماماته ، أتجاهاته وحاجاته في مجال العمل ، ويدرك علماء النفس أن للحاجات أسبقية معينه ، فعندما تشبع الحاجات الاساسية الاوليه يبحث الشخص من أشباع الحاجات الاعلي واذا لم تشبع الحاجات الاساسية فأنها تطالب بأسبقية معينه ، مما يؤدي الي تأجيل أشباع الحاجات العليا ، وقد قام مازلو بوضع خمسة مستويات تشرح أسبقية الحاجات وهذه الحاجات حسب أسبقيتها هي :

١- الحاجات الفسيولوجيه.

٢- حاجات الامان

٣- حاجات الانتماء.

٤- حاجات التقدير والاحترام والمكانه.

٥- حاجات تحقيق الذات.

وفيما يلي دراسة مختصرة لتلك الحاجات وتأثيرها في سلوك العاملين المنظمات:

---

(1) Hersey, P. and Blanchard, K., Management Of Organational Behavior (New Jersey : Prentice - Hall, 1969).

١- الحاجات الفسيولوجية :

يرتبط أشباع الحاجات الفسيولوجية بالمال بشكل مباشر ، وبالرغم من أن غالبية الناس ليس لديهم نفس الاهتمامات بالمال ، الا أنه أداة تشبع كثير من الدوافع الاخري ، فالمال يلعب دوره في أشباع عديد من الحاجات ، ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن المال حافز معقد تماما حيث أنه ضروري مع الحاجات بالاضافة الي الحاجات الفسيولوجية ومن الصعب التحقق علي وجه الدقة باهميته . فاذا كان المال يشتري الإشباع الفسيولوجي وحاجات الامن وحاجات الانتماء - فقد تساعد الاموال فرد ماعلي الانتماء لطبقة أو جماعة معينه - الا أن هناك حاجات التقدير والاحترام والمكانه وحاجات تحقيق الذات لايستطيع المال أشباعها.

٢- حاجات الامان:

هذه الحاجات أكثر وضوحا سواء كان ذلك شعوريا ، وهي من الحاجات المشتركة بين غالبية الناس ، فكلما كان لدينا رغبة في أن نظل بعيدا عن المخاطر والامراض والحوادث والحروب وعدم الاستقرار الاقتصادي ولذلك نلاحظ أن كثير من المنظمات تهتم بتوفير حاجات الامان للعاملين لديها بشكل أو بأخر وتضع كثيرا من برامج التأمين الاجتماعي والصحي ومختلف البرامج التي يمكن من خلالها أشباع الحاجة الي الامان ، ولكن بالرغم من ذلك فأنَ هذا لا يعني أن الناس سوف تكون أكثر أنتاجية.

واذا كانت الابتكارية ضرورية في عملهم ، فأن التركيز علي الامن الوظيفي يمكن أن يحول دون السلوك الابتكاري المرغوب ، ذلك أن الاعتبارات الخاصة بدافعية الامان لدي الفرد لن تجعله يفعل ذلك ، وهناك بعض الاسئلة يمكن التعرف من خلالها علي إتجاهات الفرد نحو الامان الوظيفي وأثر ذلك علي أختياره وظيفة دون أخري.

ومن هذه الاسئلة :

- هل تفضل شغل وظيفة روتينية تمدك بالامان الوظيفي؟
- هل تشعر باشباع حقيقي في عمل ضحل؟
- هل تفضل الامان فى علاقتك مع مختلف الاطراف في عملك؟
- هل تظل فى وظيفة تمنحك فرصة الابداع والابتكار مع تعرضك لفقد الوظيفة في حالة الفشل؟
- هل أنت من هؤلاء الناس الذين ينفذ صبرهم في أي عمل روتينى؟

وبالرغم من أن الاجابة علي هذه الاسئلة ليست سهلة دائما ، الا أنها توضح أهميه حاجات الامان للفرد عمليا ، أن التوجه اللاشعوري نحو الامان ينمو مع الطفولة المبكرة ، أن البيئة التي ينشأ فيها الفرد هي التي تحدد درجة ومدي أهتمامه بالحاجة الي الامان . أن الشخص الذي يسيطر علي تفكيره فكرة الامن ليس فردا تنافسها ولهذا فهو لايهاجم الناس ، كما أن الاخرين يتوقعون القليل منه ، وهكذا فأنه نادرا مايكون له أهميه شخصية في عمله ، وهذا يتفق مع حقيقة كونه مسرورا في وظيفة توفر له الامان .

هذا وينمو دافع الامان لا شعوريا من خلال تفاعل الطفل مع الحماية العاليه للوالدين ، حيث يحاولان حجب الطفل عن الاضرار أو خيبة الامل أو الفشل ، وذلك يجعل الطفل أقل ميلا للدخول في صراعات مع الاخرين مهما كانت التكلفة ونتيجة لذلك يكون لدي الطفل صورة مشوهة للحقيقة ، وفي كثير من الاحيان يصبح غير واقعي في تفاؤله نحو الحياة.

وعندما تسيطر الحاجة الي الامان لدي الفرد فأنه عندما يواجه الحياة العمليه ويصحو علي الحقيقة يجد نفسه غير مجهز للتعامل مع الصعوبات الخاصة بالحياة لانه لم يتعرض لفرصة تنميه قدراته للتعامل مع المعوقات والصراعات ومع القلق.

٣- حاجات الانتماء:

بعد أن تشبع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الامان الي درجة ما فأن حاجات الانتماء تبدأ في الظهور والسيطرة ، طالما أن الانسان حيوان إجتماعي، فأن الناس تفضل أن تتفاعل معا ويكون الفرد مع الاخرين في مختلف المواقف حيث يشعر بالانتماء والقبول الاجتماعي ، وبينما هذه الحاجة من الحاجات المشتركة بين غالبية الناس ، الا أنها تكون أقوي لدي بعض الناس من غيرهم أن بيئة العمل أيضا بيئة أجتماعية ، ونفس حاجات الانتماء والحب والتعاطف يمكن أن تتوافر بيذة العمل ، وشعور الافراد بأنهم جزء من المنظمة وأنهم يعملون كفريق يوفر تلك الحاجات بدرجة أو بأخري.

٤- حاجات التقدير والاحترام والمكانه :

أننا نحتاج أن نشعر في قرارة أنفسنا بأن لنا قيمة وأن نشعر أن الاخرون يروننا كذلك ، أن الحاجة الي التقدير والاحترام أو المكانه شيء غير مادي ، والمكانه نوع من التعريفات غير المكتوبة لانواع من تصرفات الناس الاخرين تظهر في حضور الشخص مثل درجة الاحترام ، وعدم الاحترام الرسمية أو غير الرسمية ، أن المكانه شيء غير ملموس يمنح للفرد بواسطة المجتمع ، والناس يبحثون عن المكانه خلال حياتهم بطرق مختلفة ، وكثير من الناس يبحثون فقط عن النموذج المادي للمكانه ، بينما أخرون يكافحون ليكون لهم أهميتهم .

وفيما يتعلق بقوة الشخص والمنصب ، فمن المعروف أن الشخص القادر علي التأثير في سلوك الاخرين بسبب منصبه الوظيفي فأنه يستمد قوته من منصبه ، بينما الشخص الذي ينبع تأثيره من شخصه وسلوكه فأن له قوة شخصية ، وهناك بعض الناس لديهم كلا النوعين من القوة ، بينما آخرون ليس لديهم قوة علي الاطلاق.

وأوضحت دراسات بعض العلماء أن النوذ أو القوة يظهر في مرحلة مبكرة من عمر الطفل ، عندما يكتشف أنه عندما يبكي أو يصرخ فإنه يؤثر في سلوك والديه . أن منصب الطفل كرضيع يعطيه أعتبارات نفوذ وقوة فوق والديه . وهكذا فان من الملاحظ أن الطفل لايبحث عن القوة لمجرد البحث عن القوة ولكنه يستخدمها للضرورة، أن القوة للطفل هامة لانه يحتاج الي المساعدة وأهتمام والديه ، ولهذا فإن إكتساب القوة هامة للطفل حيث يجب الا يفقدها . ولقد وجد أنه اذا لم يواجه الطفل مراعات عندما يكبر فان حاجته للقوة تنخفض وتحول نفسها للاهتمام بالعلاقات الاجتماعيه، أنه يريد أن يتعامل مع الناس بدون خوف وفي جو مفتوح وكله ثقة ، وهكذا الاهتمام بالعلاقات وحيث تنمو الثقة والاحترام للآخرين.

٥- حاجات تحقيق *الذات*:

الحاجة الاساسية الخامسة هي تحقيق الذات ، وهي تعني أن يصبح الشخص علي الوجه الذي يبغيه لنفسه وهذا الحاجة أقل وضوحا عن غيرها، لان معظم الناس لا يرتبطون بها كثيرا، وعلي الرغم من أن تحقيق الذات يسيطر علي قلة من الناس فأنه يؤثر تقريبا في كل الناس ، فهم يختارون المهنة التي يحبونها ، ويجدون أشباعا معينا من أنجاز الواجبات التي تتضمنها وبالدرجة التي يشعر بها الناس أن الحاجة الي تحقيق الذات لها أهميه فإنهم يجدون في عملهم نوعا من المنافسة والتحدي الذي يؤدي الي الاشباع الداخلي .

أن تحقيق الذات يتطلب توافر المنافسة والانجاز ، وفيما يتعلق بالتنافس ، فأنه يظهر منذ الطفولة المبكرة أيضا ، حينما يتحركون نحو الاشياء التي يريدونها ثم لمسها وتناولها وأخذها ثم يكون حريصا فيما يمكن ومالا يمكن ، وهذا ليس مشروطا بما يسمح له أن يعمله ولكن في ضوء مايستطيع أن يفعله . وخلال هذه السنوات المبكرة فأن الطفل يبدأ في الشعور بالمنافسة وشعوره يكون ضعيفا أو قويا ويعتمد

ذلك علي نجاحه أو فشله في الماضي ، أن نجاحه السابق يقوي شعوره بالمنافسه ويكون له نظرة أيجابيه نحو الحياة وينظر الي كل موقف كتحدي له.

وفيما يختص بالانجاز ، فهناك خصائص تميز الاشخاص ذوي الانجاز المرتفع ، أنهم يعالجون المهام بسهولة ولكن بالقياس الدقيق . كما أنهم غير مقامرين ، أنهم يفضلون دراسة المشكلات أكثر مما يتركون كل شيء للظروف وهم معتدلون بالنسبة لقرارات المخاطرة ويهتمون بالانجاز الشخصي أكثر من المكافأة علي النجاح وعملية التغذية العكسية هامة بالنسبة للاشخاص الانجازين أنهم يستجيبون للمعلومات عمن عملهم ، لا يهتمون بالعليقات علي خصائصهم الشخصية ، فاذا كان الناس الذين يبحثون عن الحاجة للانتماء يريدون تغذية أجتماعيه ، فان الباحثون عن الانجاز يحتاجون تغذية خاصة بالمهام.

والتساؤل هو لماذا يسلك الانجازيون بهذا الاسلوب ؟ أنهم تعودوا قضاء وقت في التفكير . كيف يفعلون الاشياء بطريقة أفضل .. فالافراد ذوي الانجاز المرتفع في الكليات يحصلون علي درجات أعلي من الدارسين الموهبين الذين لديهم حاجة أضعف للانجاز . أن الانجازيون يرتفعون ويرقون أسرع بسبب أنهم يحاولون التفكير بطريقة أفضل لانجاز الاشياء.

التساؤل الاخر هو ماذا يمكن قوله بالنسبة لامكانات الانجازيين كمديرين ؟ أن الشخص الانجازي لديه خاصية عاليه للانجاز ويجعل الاشياء تنجز مع هذا عندما تتم ترقيته لمنصب إداري ففي هذه الحاله يعتمد نجاحه علي أنشطه ومجهودات الاخرين ، وطالما هو علي درجة عاليه من الاهتمام بالمهام ويعمل طبقا لقدراته فأنه يتوقع من الاخرين نفس الشيء ولهذا السبب فقد يكون لديه نقص في المهارات الانساني لايكون مديرا فعالا . وهكذا فبينما نجد هناك أشخاص أنجازيون وتحتاجهم المنظمات الا أنهم ليسوا بالضرورة مديرين أكفاء.

٣/٢ - نظرية التوقع(١).

يعتبر فيكتوفروم هو صاحب هذه النظرية التي تطبق مبدأ التكلفة والمكتسب كنظرية للاختيار بين النواتج ، ويقوم علي مايلي:

- كل فرد له أهداف معينه ، وهو يقوم هذه الاهداف بمقدار معين أيجابي في الغالب ، كما أن العلاقة بين الاعمال والاهداف غير مؤكدة أو احتماليه ، وبالتالي فأننا عند محاولة التنبؤ بالسلوك يجب أن نأخذ في الاعتبار كلامن الاهداف وأحتمالات تحقيقها.

ويمكن التعبير عن خلاصة النظرية بأن الجهد الذي يبذله الفرد في عمل معين يتوقف علي مدي توقع الفرد لانه يؤدي هذا الجهد الي النتائج المطلوب مضروبا في القيمة الصافيه المدركة لهذا الناتج ، وبالتالي فأن التوقع تقول أنك ستعمل أكثر كلما أعتقدت ان الجهد سيحقق لك ناتجا مرعوبا وكما كان الناتج مرغوبا أي أن :

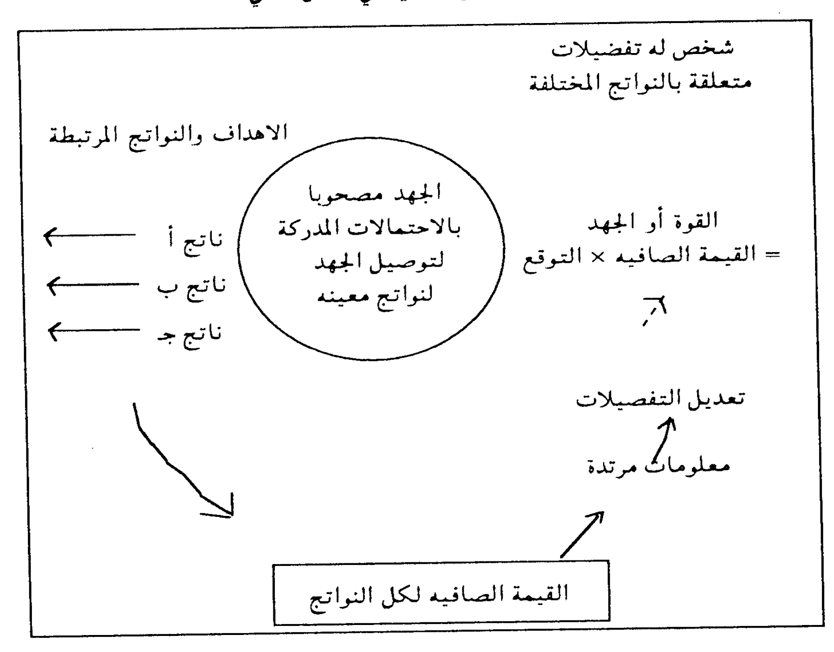
الجهد = التوقع × القيمة الصافية.

وتتضمن نظرية فروم عنصرا ثالثا هامام وهو فائدة ناتج معين في تحقيق ناتج أخر ، فالمرتب النقدي المدفوع للشخص له فائدة في الحصول علي بيت أو سيارة .. الخ وبالتالي فأن هذه الفائدة غير المباشرة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند التنبؤ بالسلوك وتعتبر ذات قيمة أكبر من فائده المرتب المدفوع للشخص في شكل جزء من المحصول من ناحية أمكانيه الحصول علي بيت أو سيارة.

---

(١) د. صديق محمد عفيفي ، د. العادل عطيه رحيم ، محاضرات في العلوم السلوكيه ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨١ - ٨٤.

ويمكن التعبير عن النظرية في الشكل التالي :



وطبقا لهذه النظرية فأننا لكي نتنبأ بالدوافع وتفسيرها يجب أن نعرف:

(١) التوقع .

(٢) القيمة الصافيه للنواتج والتي تؤثر علي قوة الجهد المبذول

(٣) الاحتمالات التي يدركها الفرد لامكانيه توصيل كل جهد الي كل ناتج.

وعلي أي الاحوال فقد أظهرت البحوث أن هذه النظرية سليمة لتفسير الدوافع والسلوك ولكنها ليست قوية ، حيث وجدت بعض الحالات في الواقع العملي لاتؤيد

النظرية ، كان الدرس المستفاد من النظرية لخدمة الادارة هو أنه من المفيد التفكير في دوافع الانسان كسلسلة من الاختبارات وربما كانت الافكار التاليه مفيدة للغاية للادارة:

الجهد المبذول هو دالة للتوقيع مضروبا القيمة الصافيه ومن الواضح أن الدوافع مرتبطه بالادارك، وبالتالي فأنه يجب علينا مراعاة أن ماتعتقد أنه الاخرين يعتبرونه هاماً لهم قد لايكون هاما علي الاطلاق بالنسبة اليهم . وعليه فأن التلويح بزيادة المرتب لن يثير أية أستجابه لدي العامل اذا لم يعتقد هذا العامل أن بذل الجهد سيؤدي الي هذا الناتج بالذات (زيادة المرتب).

ليست هناك جهود اذا لم تكن هناك قيمة صافيه كما أنه لن تبذل أى جهود اذا لم يكن هناك توقع لان تؤدي الجهود الي النتائج.

يتوقف السلوك أو الجهد المحرك علي تقدير أحتمالات الارتباط بين الجهد والنتائج.

قد تؤدي الفائدة غير المباشرة للنتائج في الحصول علي ناتج آخر الي زيادة أو تقليل الرغبة في الحصول علي النتائج.

٣/٣ - نظرية محتوي العمل والبيئة [١]:

وجه هرزبرج سؤالا محدد المجموعه من المحاسبين والمهندسين حيث طلب منهم أن يصفوا بالتفصيل وقتا شعروا فيه بالمرور الكبير بعملهم ، ووقتا آخر شعروا فيه بالضيق الشديد بعملهم ، وعندما حلل هرزبرج الاجابات وجد أن الشعور بالرضا والسرور بالعمل كان له علاقة بمحتوي العمل، في حين أن الشعور بالضيق وعدم الرضا كان له علاقة ببيئة العمل وأطلق هرزبرج علي عوامل محتوي العمل

د. صديق محمد عفيفي ، د، العادل عطيه رحيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٨٨ - ٩٠.

الرضاSatisfiers وعلي عوامل بيئة العمل عوامل عدم الرضا Dissatisfiers وعوامل الرضا (المرتبطة بمحتوي العمل تشمل:

- فرص الانجاز في العمل.
- الحصول علي التقدير للانجاز.
- القيام بعمل هام ومشوق
- تولي مسئوليه عمل هامة.
- الشعور بوجود فرصة كبيرة للترقي بناء علي رأي الادارة .

أما عوامل عدم الرضا (المرتبطة ببيئة العمل) فتشمل:

- سياسات الشركة التي تؤدي الي الاسراف.
- الاشراف غير الكفء.
- ظروف العمل غير الساره.
- العلاقات السيئة مع الزملاء.
- أنخفاض المرتب.
- عدم الامان في العمل.

ويمكن أن نطلق أيضا عليها عوامل الاشباع وأن نطلق علي عوامل عدم الرضا عوامل أنعدام أو عدم الاشباع.

ولعل أهم نتيجة توصل اليها هرزبرج هي أن نفس العوامل ليست مرتبطة بخبرات العمل الطيبة والسيئة معا.وواضح أن عكس الرضا (أو الاشباع) ليس عدم

الرضا (او السخط) وأنما هو لايوجد عدم الرضا ، بمعني أنه اذا كامن الشيء معين عدم الرضا فليس معني ذلك أنه بالضرورة يؤدي الي الرضا أو الاشباع وبالتالي فآن أزالة العوامل السلبية أو التي تسبب عدم الرضا (أو السخ.ط) وأنما هو لايوجد عدم رضا ، بمعني أنه اذا كان شيء معين لايسبب عدم الرضا فليس معني ذلك أنه بالضرورة يؤدي الي الرضا أو الاشباع وبالتالي فأن أزالة العوامل السلبية أو التي تسبب عدم الرضا لايترتب بالضرورة خلق الدوافع لدي الافراد الي أن تقدم عوامل أيجابيه (عوامل الرضا) لهم.

وهذا التسلسل في التفكير ما دعا هرزبرج الي التفرقة بين العوامل الصحية وهي الضرورية لاداء العمل أبتداء من عوامل الدافعيه وهي عوامل الرضا أو الاشباع المؤدي لحسن الاداء وعوامل عدم الرضا (أو عدم الاشباع) هي العوامل الصحية وعوامل الرضا وهي عوامل الدافعيه ، وخلاصة نظرية هرزبرج أن توفير ظروف العمل الطيبة أو علاقات العمل الطيبة أو المترب أو الامان في العمل لن يخلق الدافع لدي الافراد وأنما كان مايحققه هو أن يجعلهم لايسخطون أو لاتتواجد عندهم حالة عدم الرضا Not dissatisfied، وطبيعي أن كونهم في هذه الحالة متطلب أساسي كعامل صحي أو كظرف شرطي لاداء عمل جيد ، ولكن لايخلق الدافع القوي للاداء الجيد وأنما المطلوب هو أيجاد عوامل أيجابيه (عوامل الرضا) مثل الانجاز والتقدير وتولي المسئوليه وفرص الترقي لخلق الدافع علي الاجادة في العمل.

هذا وقد تضاربت نتائج البحوث الميدانيه في تأكيد صحة أو عدم صحة تحليلات ونتائج هرزبرج.

٣/٤ - نظرية × نظرية y (١).

قام العالم دوجلاس مجريجور بتقديم تصوير متقابل لفلسفتين في الافتراضات

(١) د. صديق محمد عفيفي ، د. العادل عطيه رحيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٩٠ - ٩٦.

الخاصة بدوافع الانسان التي يمكن للادارة أن تتبانها ، وهما نظرية × ونظرية y، وإفتراض أن الاخيرة هي الاكثر فاعليه في تحقيق الدفع الانساني.

نظرية x.

والنظرية الاولي أسماها × وقال بأنها هي التي تعتنقها الادارة التقليدية في الغالب ، وهب عبارة عن مجموعة من المفاهيم حول كيفيه أستثارة الطاقة الانسانيه والمبينه علي مجموعة من الافتراضات حول لانسان منهما:

* الشخص العادي يعتبر العمل عقوبة ، وهدف سلبي يتجنبه اذا أستطاع الي ذلك سبيلا .

* الشخص العادي لايحب المسئوليه ، ويعتبرها هدفا سلبيا ويسعي لتجنبها اذا أستطاع ، وبالتالي فهو يفضل ان يوجهه الاخرون.

* الشخص العادي ليس لديه طموح كبير ، ولاتملك الادارة ان تستثير فيه أهدافا كثيرة لتدفعه الي العمل.

* الشخص العادي يبحث عن الامان والضمان قبل كل شيء آخر ، وأهم هدف له هو الشعور بالامان وعدم التهديد.

وترتيبا علي هذا الافتراضات عن الانسان (عدم حسب العمل والهروب من المسئولية ، وعدم الطموح ، والبحث عن الامان)، فأن نظرية × تقضي بأن المدير يجب أن يلجأ الي الاساليب الاجبار والتوجيه والتهديد والقهر لكي يجعل المرؤوسين يبذلوا الجهد اللازم لتحقيق اهداف الادارة ، ويقول مجريجور ان الادارة اذا تبنت هذه الافتراضات عن الانسان يكون أمامهاأختيار ان أساسيان في أسلوب الادارة : أما ان تطبيق أسوب الادارة الجافة Hard Mgt والتي تعتمد علي التهديد ورشوة العاملين

أما تطبق أسلوب الادارة - الناعمة . Soft Mgt والتي تعني ترك العاملين وشأنهم قال مجريجور ان كلا الاسلوبين فاشل في تحقيق الدافع الانساني.

الادارة القاسية او الجافة :

وتتميز بالاجبار والتهديد للحصول علي السلوك من المرؤوسين ونلجأ طبقا لهذا الاسلوب الي اساليب الرقابة المحكمة والاشراف الدقيق والتفصيلي علي المرؤوسين وأنظمة المتابعة والمراقبة والاستخبارات ، والعقاب.

الادارة الناعمة او المتساهلة :

وهي تنبني علي فكرة أن الادارة موجود لتلبيه رغبات الافراد وتلجأ بالتالي الي التساهل الشديد في التعامل معهم.

وقال مجريجور ان كلا الاسلوبين فاشل في تحقيق الفاعلية وخلق الدوافع لدي الافراد ، حيث آمن مجريجور (تأسيسا علي أفكار ماسلو) بأن حاجات الانسان أساسا تدور حول ذاته أن يحقق أحترامه لذاته ، أن يحصل علي الانتماء والحب في المجتمع ، وأكد مجريجور ان كلا الاسلوبين لايحقق ذلك للانسان فلا يحققا له أحترام الذات ولاهما يقودانه الي تحقيق الذات بينما يمكن للادارة ان تحقق ذلك اذا ثبتت أفتراضات اخري عن الانسان.

نظرية y:

تمثل نظرية Y هذه المجموعة من الافتراضات الاخري عن الانسان والمخالفة لما جرت الادارة التقليدية علي الاعتقادية وأهم هذه الافتراضات:

* يعتبر الانسان ان العمل هدف إيجابي مثله مثل اللعب او الراحة او الترفيه، وعليه فإن بذل الجهد البدني أو العقلي ليس مسألة يسعي الانسان بالقطع الي تجنبها .

* يمكن للشخص العادي - في ظل أوضاع ادارية سليمة ان يتعلم قبول تحمل المسئوليه بل وأن يسعي جاهدا لان تسند اليه المسئولية .

* ان الامان ليس هو الهدف الوحيد للانسان بل آنه في الواقع واحد من الاهداف الادني مستوي التي يسعي الافراد الي تحقيقها ، وسوف يلتزم الفرد بأهداف الادارة = بقدر ماتكون المكافآه الناتجة من تحققها منفقه مع أهدافه .

هذا وتفترض نظريةy ان لدي الافراد قدره كبيرة علي التخيل والابتكار في مواجهة المشاكل وحلها ، وتؤكد النظرية اننا في ظل افتراضات نظرية ×) لاتستخدم ولانستغل كل طاقات الافراد ، فأن عدم الاستخدام الكامل لقدرات وطاقة الافراد تلقي المسئوليه عنه علي الادارة ، واذا كان سلوك احد العمال في العمل يتسم بالكسل أو الاهمال أو عدم الابتكار فلا يصح أن يعتبر ان هذا العامل كسول أو مهمل أو غير مبدع ، وأنما الواجب علي الادارة أن تكون لديها القدره علي أخراج وتفجير الطاقات الكامنه في الافراد من خلال تنميه الدفع الذاتي والرقابة الذاتيه والمكافآة الذاتيه أو الاجتماعيه لديهم.

وقد أثار ماجريجور قضية رئيسية في كتاباته وأبحاثه هي قضية الرقابة الادارية :

هل الافضل لتحقيق أعلي أنتاجيه وفاعليه للافراد أن - نمارس الرقابة الخارجيه علي الافراد ، ام أن ننمي فيهم الرقابه الداخليه أو الذاتيه؟.

يقول ماجريجور - علي سبيل المثال - آن العلاوة التي ترفع مرتب الفرد والتي لاتعكس تصور الفرد لمدي تميزه او المجازه المتفوق وبالتالي أستحقاقه ، مثل هذه العلاوة لن تمثل دافعا محركا للفرد ، بل انها قد تكون علي العكس مثبطة لهمته وقاتلة لرغبته في العمل ، وتشير الابحاث الحديثة أيضا الي أن أشراك العاملين في أتخاذ

قرارات المرتبات والحوافز والبدلات يؤدي الي زيادة آنتاجيتهم وكفاءتهم ورضاهم بدون آي تكلفة أضافيه علي الادارة بعبارة آخري فأن نظرية لا تقول اننا لانستطيع دفع الافراد وأنما علينا أن نمكنهم من أن يدفعوا أنفسهم بأنفسهم ، أي آن علينا أن كمديرين تهيئه المناخ والمحيط في العمل الذي يجسد الافراد فيه القدره الكافيه من المرونه والنواحي المادية لاشباع هدفهم المتمثل في هيكل واقعي منتج.

يجب أيضا الانتباه الي أن مايجريجور لم يكن ينظر الي نفسه علي أنه ينادي بتطبيق « إدارة الاجماع » التي يصل فيها كل الافراد الي الاتفاق الجمعي علي كل شيء ، ولا آعتبر نفسه مناديا بتطبيق « الإدارة الاستشارية والتي تجعل فيها الافراد يشعرون بأهميتهم ومشاركتهم في حين تستمر الادارة في سلوكهم بنفس الطريقة التقليدية .

اما عن « إدارة الاجماع » فقد أعتبرها ماجريجورتنازلا من الادارة عن مسئولياتها وتخليا عن سلطانها ولقد أكد مايجريجور انه ليس ضد استخدام الادارة للسلطة وأنما فقط دعا الي آن تتذكر الادارة باستمرار ان السلطة هي واحدة فقط عن الادوات الدافعة المتاحة للمدير.

كذلك لم ير ماجريجور ان «الادارة الاستشارية هي الحل لمشكلة الدوافع وأنما هي نوع من المناورة علي نطاق واسع لاعطاء مظهر ان مشاركة العاملين هي الاساس في العمل في حين ان الواقع الفعلي للامور بخلاف ذلك ، وقد رأي ماجريجور ان تطبيق نظرية « y » يتطلب مناخا مفتوحا بين الإدارة والعاملين تسوده الثقة ودرجة من المشاركة - كلما أمكن من العاملين في تقرير الامور التي تؤثر عليهم ، وأعطي مجالات الاجور والترقيه وساعات العمل كأمثلة علي القضايا التي يمكن تطبيق أسلوب المشاركة فيها دون تهديد لسلطة الادارة.

وكتعليق أخيرا علي آراء مايجريجور يجب تأكيد آنه لايقدم نظرية للدوافع بقدر ماهو يقدم فلسفة الادارة وأنه برغم جاذبية آرائه ، فأنه ليس هناك برهان ثابت بالبحث والتجربة يؤكد صحتها ، كما أنه من الصعب أختبار صحتها:

كذلك تقوم آراء ماجريجور علي آفتراض ان تبويب وترتيب ماسلو للحاجات الانسانية صحيح . ولما كانت نظرية ماسلو ذاتها غير مؤيده بالبحوث العلميه . فأنه يمكن القول بأن آراء ماجريجور في أحسن تقويم تصلح للمدير الذي يمثل تحقيق الذات لديه هدفا آسمي وفي آسوآ تقويم هبي مجرد أفكار وآراء حول السلوك الانساني والممارسة الادارية لم يثبت بالبحث والتجربه صحتها.

٣/٥ - نظرية التفاعل (١):

لعله من المثير للاستغراب بعض الشيء ، آنه علي الرغم من أن احد الاسباب الرئيسية للسلوك في هذا العالم هو الافراد الاخرين فأنه لانظريات التوقع ولانظريات الاهداف قد ادرجت اثر ردود أفعال الاخرين علينا بين دوافع السلوك (وذلك ربما باستثناء حاجة الانتماء عند ماسلو) ، ولقد ظهرت مجموعة من النظريات الجديده التي تنبني علي عمليه التفاعل مع الاخرين وتقول هذه النظرية :

* اننا نميل الي مقارنه ماتفعله بما يفعله الاخرون ويمكن آن تؤثر هذه فالمقارنه في تصرفنا.

* اننا نخضع للتقييم بواسطة الاخرين ، وبالتالي فان اداءانا وجهدنا يتأثر بهذا التقييم.

وهذه الافكار مبدئيه معقوله ، ولنفترض معاآهم نظريتين من نظريات التفاعل وهما نظرية المساواه ونظرية الارجاع.

---

(١) د. صديق محمد عفيفي ، د العادل عطيه رحيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٠٠ - ١٠٥.

٣/٥/١ - نظرية المساواة أو العدالة : Equity

تقوم النظرية علي فكره المدخلات والمخرجات فيما يتعلق بالعمل آي اننا نعطي المجهود والترتبيه والمهارة وما الي ذلك (مدخلات) في عمل معين لكي نحصل علي (مخرجات) أو قيم صافيه قد تتضمن الاجور والتقدير وأحترام النفس أو أي نفع آخر ذي قيمة من وجهة نظر الشخص. وفي نفس الوقت فأن الاخرين يعطون أيضا مدخلاتهم ويحصلون علي مخرجات مناسبة في نفس محيط العمل وربما في نفس العمل ويقول ادا من (الذي وضع النظرية في شكلها المتكامل) اننا نقارن بين معدل المخرجات الي المدخلات الذي تحققه بذلك الذي يحققه الاخرون ، فاذا كانت المعدلات متساوية فاننا نكون قد عوملنا بعدالة ومساواة اما اذا لم تكن متساوية فان حالة عدم المساواة تنشأ ويدفع الفرد الي أن يغيرها . مثال : لنفرض ان محمد وعليا يعملان كمساعدي باحثين في نفيس القسم بادارة دراسات الجدوي باحد البنوك . اما عن مدخلات محمد (٢٥ سنه) في العمل فهي أنتظامه في مواعيد العمل وعدم التغيب وتكرار التأخر في العمل بعد أنتهاء المواعيد وأخذ بع الاعمال لانهائها في البيت وأتمام مهمة يكلف بها بمستوي لائق اعلي من مجرد أخلاء نفسه من المساءلة.

اما عن علي (٣٢ سنه) فهو يعمل في نفس المكتب مع محمد وهو يصاب بوعكه مرضيه مره كل عشرة ايام تقريبا عادة في يوم الخميس السابق للاجازة الاسبوعيه ، وهو لايتأخر في البنك ابدا بعد المواعيد ونادرا مايكمل عملا آسند اليه بكفاءة ، بل ان محمد أضطر اكثر من مره الي تغطية في العمل.

هذا وتلتزم الادارة حاليا بأن تدفع نفس المرتب وبنفس العلاوات والحوافز لمساعدي الباحثين خلال السنوات الثلاثة الاولي في البنك فاذا قام محمد بمقارنه معدل مخرجاته الي مدخلاته بمعدل علي فانه طبقا لهذه النظرية سيشعر بعدم العدالة فيما يتعلق بموضوع الاجور والحوافز ، وسوف يتصرف بالشكل الذي يحقق تغبيرا في هذا الموضوع بالطرق المتاحه له ، والتي فيها علي سبيل المثال:

١- قد يقوم محمد بالتحدث الي علي لاقناعه بأن مستوي ادائه الحالي سيد وأنه يجب عليه زيادة مجهوده.

٢- قد يشوش محمد آدراكه لمدخلاته أو مدخلات علي أو مخرجاته أو مخرجات علي، وقد يمنطق الامور لنفسه بالتالي فيقول مثلا انه وعلي لاغبار في آن يتقاضيا نفس الاجر ، لان علي اكبر منه سنا علي آي حال.

٣- قد يقوم محمد بتغيير مدخلاته أو مخرجاته ، فقد يقرر تخفيض الجهد الذي يبذله لان المرتب لايتأثر بالجهد أو تحسين الاداء ، وأوقد يذهب الي المدير لاقناعه بأنه يستحق راتبا اعلي.

٤- قد يقلع محمد عن مقارنه نفسه بعلي ، وينتقي شخص اخر ليقارن به ويخلق بذلك أوضاعا ومدركات جديدة تماما بشأن الاحساس بالمساواة.

٥- واذا فشل كل شيء اخر فقد يقرر محمد ترك البنك، نهائيا بسبب احساسه بعدم العدالة.

يقول آدامز ان هذه الطرق لتقليل أو ازالة عدم العدالة وعدم المساواة قد لاتكون كلها مرغوبه وقد لاتكون كلها متاحة لمحمد الذي قد يجد مثلا انه من الاسهل عليه اعادة تقييم مدخلات علي ومخرجاته بالمقارنه باعادة تقييم مدخلاته ومخرجاته هولان هذه محورية بدرجة اكبر بالنسبة لادراكه الشخصي . في نفس الوقت فان ترك البنك هو ملاذ اخيرا بعد فشل كل الطرق الاخري. وعلي اي حال فان ماتقول به النظرية هو ان الاشخاص ذوي المدخلات المدرك تساويها اذا لم يكافآوا بالتساوي فآن التوتر سينشأ وسوف يدفع الافراد المتآثرين بالوضع الي التصرف لتغيير الوضع وبغرض تقليل عدم العدالة .

وهذا وقد ركزت البحوث التي أجريت لاختبار صحة النظرية علي مجال الاجور والمكافآت التي يحصل عليها العاملون مثيرة سؤالين:

(١) ماذا حدث عندما يحصل الشخص علي أجر اقل من اقرانه الذين يعطون مدخلات مساوية لمدخلاته؟

(٢) وماذا يحدث اذا حصل الشخص - في نفس الظروف علي دخل اعلي من أقرانه؟

ووجد بصفة عامه آن العامل الذي يحصل علي دخل أقل يميل الي تخفيض مجهوده ليزيل عدم العدالة الواقع عليه . كذلك وجد ان العامل الذي يعطي اجرا علي من اقرانه يبذل جهدا اكبر لكي يزيل عدم المساواة الواقع ، اي ان دفع اجر عال لعامل منخفض الكفاءة يدفعه الي محاولة زيادة انتاجيه ، وقد لوحظت هذه النتيجة سواء كان العمل يتقاضي اجره عن وحدات زمنيه أو بالقطعة.

٣/٥/٣ - نظرية Attribution.

تعني هذه النظرية بالطريقة التي يحاول بها الافراد تفسير اسباب سلوكهم ، وقد قدم هذه النظرية عدة علماء في مقدمتهم هايد ركيلي واينر ، ويمكن تلخيص آفكار النظرية فيما يل:

يقوم الاخرون بتقييمنا باستمرار ، ولكن الاهم هو اننا نقوم بتقسيم انفسنا بصفه مستمره ، وطبيعي ان تقييمنا لادائنا بتآثر باداء المحيطين بنا ، وفي النهاية فان تقييمنا وتقييم الاخرين يؤدي بنا الي تكوين نظريات ضمنيه عن التسبب والتصرف ومانقوله هذه النظريات يمكن أن يكونله آثار هائلة علي سلوكنا وعلي المجهود الذي نبذله في العمل.

مثال : أختارت الهيئة العربية للتصنيع المهندس / حسن صبري للتفاوض مع الشركة الانجليزية حول شروط وأسعار توريد الخامات اللازمة لمصنع الصواريخ في ظل الارتفاع المفاجيء في الاسعار عاليا ، ومن الطبيعي ان مثل هذا التفاوض قد

ينجح وقد يفشل . ويقول أنصار النظرية ان هناك اربعة ابعاد للتقدير والتقييم وهذه الابعاد الاربعة هي :

* القدرة علي التفاوض لدي المهندس / حسن صبري .
* مستوي الجهد الذي يوجه حسن للعمليه تحضيرا وتنفيذا .
* صعوبة المفاوضات ذاتها.
* الحظ المجرد ، هل حسن محظوظ ام سيء الحظ.

ولنفترض ان حسن نجح في التفاوض ووصل الي الاتفاق المطلوب مع الشركة الانجليزية والان لنفرض ان الاخرين قدروا أن حسن بذل جهد كبيرا في التحضير للمفاوضات وأن المفاوضات بالفعل كانت صعبه وأن النجاح فيها لم يكن مجرد ضربه حظ، من الموكد ان هذا التصور سيخلق أفتراضات عن سبب السلوك وسيجلب ان هذا التصور سيخلق افتراضات عن سبب السلوك وسيجلب مكافآت مختلفة عما آذا كان المعتقد هو آن النجاح كان ناتجا من حسن الحظ او سهولة المفاوضات أو قدراته العاليه دون بذل مجهود كبير.

** ***والنقاط الرئيسية في هذه النظرية هي :***

* ان الاخرين - مثلنا - يحاولون اساسا تقدير اسباب سلوكنا.
* هناك عدد محدود من الاسباب يمكن ارجاع السلوك اليها.
* الدافعية هي مسآلة تقدير شخص تبادلي بقدر ماهي . مسألة أهداف وقرارات داخليه في الشخص الواحد.

٤- تحليل لبعض الفروق في الدافعية بين الرجل والمرأة في المنظمات(١):

أوضح جلمبوسكي في دراسته عن الدافعية أن الرجال يهتمون بالعمل بشكل

(١) د. احمد ابراهيم عبدالهادى، الادارة.مكتبة الجامعة، بنها، ١٩٩٣. ص-ص ١٤٧ - ١٤٨.

اساسي اكثر من النساء ، وان البيت والاسرة هما اهم الاعتبارات المسيطرة علي غالبيه النساء ، وذلك سواء في مجال العمل أو الادارة . واوضحت نتائج دراسات فيجا وبازل ولرنج ان عددا غير قليل من النساء يتجاهلن مستقبلهن الوظيفي أو تخطيطه أو تنميه ، وربما يرجع ذلك الي أعتقاد بعضهن أن تقدمهن الوظيفي من الاشياء الثانويه في حياتهن.

وفيما يتعلق باتجاهات النساء نحو التقدم الوظيفي والترقيه فقد وجه الي المبحوثات في أحدي دراسات كيليان سؤال يتعلق بتوافر فرص للترقيه ومدي قبولهن أو حرصهن علي الحصول علي تلك الفرص . وأوضحت نتائج الدراسة أن ٤٤ ٪ من مجموع المبحوثات رفض الترقيه لاعتقادهن ان هذه الترقيه سيترتب عليها أضافة مسئوليات جديدة وساعات عمل اضافيه وربما يحدث تعارض مع الدور العائلي ، ومن نتائج هذه الدراسة ايضا ان النساء لايدمجن العمل في حياتهن وقد وجد ان ٩٠ ٪ منهن يعملن بسبب المال.

وفي دراسة هننج للدافعيه ، أظهرت نتائج تحليل الاجابات للرجال والنساء ان الاختلافات في الاجابات كانت ملفته للنظر حيث كانت غالبيه أجابات النساء تفتقر الي الاحساس بالموقف حيث كن ينظرون الي العمل علي أنه شيء مايجب عمله.

وعلي ذلك فهناك فروق الرجال والنساء فيما يتعلق بالدافعية للعمل وان هذه الفروق في صالح الرجال ، كما ان البيت والاسرة اكثر اهميه من العمل من وجهة نظر عدد غير قليل من النساء العاملات وقد يكون ذلك مؤشرا لصراع الادوار لدي النساء في العمل والادارة ويضاف الي ماسبق آن أتجاهات عدد غير قليل من النساء العاملات نحو الترقيه تميل الي أن يكون اتجاهات سلبيه بسبب اعتقاد بعضهن آنه يترتب علي هذه الترقيات تزايد مسئوليات العمل وقد يتعارض ذلك أيضا مع الدور العائلي لبعضهن.

٥- مدي صلاحية اهم نظريات الدوافع في التطبيق العملي

تناولت بعض الدراسات العديد من نظريات الدوافع بالتحليل والنقد وقد اتضح من نتائج هذه الدراسات ان هناك بعض اوجه القصور او الضعف في تلك النظريات (١) وتشير بعض الدراسات الانتقادية ان هذه النظريات لاتواجه فقط بعض او النقص والضعف وانما ايضا صعوبة التطبيق العملي ومن هذه الدراسات:

٥/١ - الدراسة الاولي (٢):

قام ميلر بدراسة بهدف مقارنه مدي نجاح بعض نظريات الدافعيه في التطبيق العملي، وقد تم تقسيم أهم نظريات الدافعيه الي ثلاث مجموعات حيث تشمل المجموعة الاولي مجموعه نظريات الاخلاقيين وهم الذين ينظرون نظره اكثر تفاؤلا بالنسبة للانسان، حيث يعتقدون ان الانسان لديه رغبه موروثه للانجاز، آو ان الانسان يمكن ان ينجز لو تم معاملته معاملة حسنه ومثال آخر نظرية هيرزبرج ونظرية أرجيريس.

أما المجموعة الثانيه فهي مجموعة نظريات السلوكيين حيث تتضمن نظرية مسكن ونظرية هومان . والمجموعة الثالثة هي مجموعه نظريات الانجاز وأهمها نظرية

---

(١) أ - حنفي سليمان ، السلوك التنظيمي ،والآداء (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨) ، ص ص ١٤٩ - ٢٢٣.

ب- د. حسين حمادي ، العلوم السلوكيه ، حوار في الفكر الاداري (القاهرة : مكتبه عين شمس ، ١٩٧٧) ، ص ص ٩٣ - ١٢٤.

جـ- كيث ديفيز ، السلوك الانساني في العمل ، ترجمة سيد موسي وآخر ، (القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤) ، ص ص ٥٧ -٩٤.

د- Kelly, J., op. Cit., PP. 215 -241.

هـ- Kolb, D, Rubin, I and Mcintyre, J. (eds), OP. Cit., PP. 109 - 121.

(2) Miller, W., Motivation Techniques : Does one Work Best? Management Review, 1981, 70, (2) , 47 -52.

ماكليلاند . تم أختبار هذه المجموعات من النظريات عمليا وتطبيقا في بعض المنظمات بالولايات المتحدة الامريكية ، ولقد توصلت الدراسة الي نتيجة معينه وهي أنه لاتوجد نظرية تصلح لجميع الافراد أو في جميع الظروف وأنه من الصعوبه بمكان وضع نظرية عامة للدوافع.

٢/٥ - الدراسة الثانيه (١) :

في دراسة أوديورن في مجال نظريات الدوافع وعلاقتها بالسلوك ، وصل الي نتيجة مؤادها ان هذه النظريات بشكل عام غير صالحة للرقابة والتنبؤ بالسلوك في مجال العمل.

٣/٥ - الدراسة الثالثة (٢) :

في دراسة هو وليدكر توصلا الي أن عدم نجاح نظريات الدافعيه قد يرجع الي الفهم الخاطيء للنظريات أو التطبيق غير الصحيح لمفاهيم الدافعيه.

واذا كانت الدافعيه لها اهميتها بالنسبة لسلوك العاملين وهناك بعض النظريات التي تحاول قياس تلك الدوافع بالرغم مما يوجه اليها من أوجه قصور وأنتقادات ، فان هناك صعوبات فيما يتعلق بقياس دافعيه المديرين او مانطلق عليه الدافعيه الادارية ، والصعوبات ترجع الي سببين ، السبب الاول وهو عدم وجود نظرية او نظريات تقيس الدوافع الادارية - طبقا لمعلومتنا - والسبب الثاني اننا نعتقد ان هناك إختلافات في نمط ومستوي دافعيه طبقة الادارة ونمط ومستوي دافعيه باقي العاملين بالمنظمات ونقترح فيما يلي مقياس لقياس الدافعيه الادارية لدي طبقة الادارة.

---

(1) Odiorn, G., An Uneasy Look at Motivation , Theory Training and Development Journal , 1980, 34, (6), 106 -112.

(2) Lidcker, J and Hall, J., Motivation :Good Theory, Poor Application - Training and D evelopment Journal, 1981, 35, (6), 152 - 155.

٦- قياس الدافعيه للعمل الاداري:

ونحن بصدد وضع مقياس للدافعيه للعمل الاداري ، فأننا نقترح امكانيه تطوير بعض الافكار الاساسية في بعض نظريات الدافعيه ، ومحاولة الربط والدمج بين هذه الافكار بطريقة منطقية وبحيث تكون متكاملة مع بعضها البعض وبما يتفق مع مفهومنا للدافعيه الادارية ، هذا مع محاولة تجنب أوجه القصور التي يمكن توجيهها لتلك الافكار بعد تطويرها.

علي سبيل المثال فأن نظريتي هريزبرج ومازالو عالجنا بعض الجوانب المتعلقة بالحاجات المعنويه وبيئة العمل بالمنظمة وهي أمور لها علاقتها بالدافعية وعالجت نظرية الدافعية للانجاز لماكليلاند الحاجة الي الانجاز وهي حاجة قد تكون اساسية لدي العديد من الافراد وأن كانت تختلف كمن شخص لاخر ومن وقت لاخر بالنسبة للفرد الواحد وهي في نفس الوقت من الامور الهامة في التقدم الوظيفي.

اما نظرية سكنر فتهتم بدراسة العلاقة بين دافعيه الفرد وبيئة العمل المحيط به، ويهتم نظرية أرجيريس بحل الصراع بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وهذه كلها أمور لها أهميتها في دراسة الدافعيه . كما أن نظرية فروم تركز علي التوقع والتفصيل ، وقد قام البعض بتطوير هذه النظرية ووضع نموذج رياضي لقياس الدافعيه أعتمادا علي فكره نظرية فروم . وبالرغم من أهمية هذه النظرية الا أنه من الصعب عمليا إستخدام نموذج رياضي لقياس الدافعيه ، وذلك بسبب تجاهل النماذج الرياضية للعوامل النفسية والاجتماعيه وأيضا الموقفيه والزمنيه والتي تؤثر في سلوك الفرد ودافعيته ، كما أنه من الصعب الي حد ماقياس الانتاجية باسلوب رياضي في الاعمال الفكرية أو الذهنيه [١].

---

(1) House, R. and Wahba, M. Expectancy Theory ... Managerial Motivation An Integrative Model In : Tosi, H & Others (eds), Managerial Motivation and Compensation (MUS Business Studies, 1972), PP.121 - 131.

١- الحاجات المعنوية :

حيث يتأثر نمط ومستوي الدافعيه بدرجة اشباع هذه الحاجات وهي ليست ثابته وأنما ديناميكية، وهي تشمل الدافعيه للتنافس في العمل الاستقلال في الفكر والعمل، ما يحققه العمل من الرضا النفسي، الشعور بتحقيق الذات، الشعور بالامن.

٢- توقعات الفرد لنموه وتقدمه الوظيفي:

ويتأثر نمط الدافعيه بمدي توقعات الفرد لنموه وتقدمه الوظيفي مستقبلا وما يوفره منصبه الحالي من مثيرات الدافعيه مثل مايتيحه للفرد من فرص ترقيه وفرص تدريب حاليا ومستقبلا . وأيضا مدي اشباع منصب الفرد لحاجته الي الحصول علي قدر من السلطة الوظيفية وإستعداداته لتحمل المسئوليات المترتبه علي ذلك وأنعكاس ذلك علي توقعات الفرد من تحقيق لاهدافه الشخصية وأهداف التنظيم.

٣- الدافعيه للانجاز:

ايضا يتأثر نمط مستوي الدافعية بما يتيحه العمل من تحديات تشبع حاجة الفرد للانجاز، وتتأثر الدافعيه للانجاز ايضا بما قد يواجهه المدير من تعارض بين التزاماته الاسرية ومسئوليات العمل ، وبالرغم من أختلاف قوة الدافعيه للانجاز من فرد لاخر، الا أنها تمثل أهميه كبيرة بالنسبة للمديرين .

٤- دافعيه التفاعل والاندماج التنظيمي:

تتمثل مثيرات الدافعيه في نمط العلاقة بين متطلبات العمل الاداري في الواقع العملي وإستعدادات وخبرات ومهارات الفرد العلميه أو العلميه.

ويتأثر نمط ومستوي الدافعية بمدي التوافق في هذا الصدد ، وينعكس ذلك علي درجة التفاعل بين الفرد والتنظيم . ودافعيه التفاعل والاندماج التنظيمي تشمل

العلاقة بن أهداف العمل وأهداف الفرد ومدي المشاركة في تحديد سياسات العمل والسلطة الوظيفية والكفاءة في أتخاذ القرارات والتفاعل مع الآخرين وقيادتهم وتوجيههم.

هذا ويوضح الجدول رقم (١) المقياس المقترح لقياس دافعيته المدير او الدافعيه الادارية .[١].

٧ - الفروق بين الرجل والمراة في الدافعية للعمل الاداري:

في دراسة لنا في هذا الصدد ، وطبقا لنتائج القياس والاختبارات الإحصائية ، وجد ان هناك أنخفاضا في مستوي دافعية المرأة للتفاعل والاندماج التنظيمي مقارنا بالرجل في مختلف المستويات الادارية بالمنظمات المبحوثة . وهذا يشير الي آن المرأة عادة ماتفصل بين أهدافها الشخصية وأهداف العمل ، كما تنخفض دافعيتها بالنسبة للمشاركة في تحديد سياسات العمل . ايضا انخفاض دافعيه المرآة للحصول علي السلطة الوظيفية ولاتستطيع أظهار كفاءتها في أتخاذ القرارات.

كما تنخفض دافعية المرأة المديرة - بالمقارنه بالرجل - في مجال التفاعل مع الاخرين وقيادتهم - أيضا هناك أنخفاض في مستوي دافعيه المرأة للنمو والتقدم الوظيفي - مقارنا بالرجل - حيث تميل المرأة الي أن تكون أقل دافعية للتدريب والترقيه وتحمل مسئوليات عمل أضافيه وتنخفض دافعيتها آيضا للاستفادة من قدراتها ومؤهلاتها العلميه وخبراتها العلميه.

وفيما يتعلق بالدافعيه المعنوية فقد وجد هناك أنخفاض في مستوي الدافعيه المعنوية للمرأة -مقارنا بالرجل- حيث تخف دافعية المرأة المديرة للتنافس في مجال العمل، كما تنخفض دافعيتها ايضا في مجال الاستقلالية في الفكر والعمل وتحقيق الذات.

(١) احمد ابراهيم عبدالهادي ، الادارة، مرجع سبق ذكره، ص - ص ١٥٢ - ١٥٥

وفيما يتعلق بدافعيه الانجاز لدي المديرين والمديرات فهناك أنخفاض في مستوي دافعية الانجاز لدي المرأة المديرة وذلك بالمنظمات المبحوثة . وأنخفاض دافعيه الانجاز لدي المرأة المديرة يشير الي أن المرأة اقل طموحا وظيفيا وأقل تخطيطا لتقدمها الوظيفي . كما تنخفض دافعيتها أيضا فيما يتعلق بالقيام بالمهام التي تتميز بالصعوبة أو المخاطرة وأيضا تنخفض دافعية الانجاز لدي المرأة أكثر من الرجل - حينما يحدث تعارض بين النجاح في العمل والمسئوليات الاسرية وبالتالي تنخفض دافعيتها للتضحية باستقرارها العائلي لتحقيق تقدما وظيفيا .

جدول رقم (١)

مقياس عبد الهادي للدافعية الادارية الاتي مجموعة من العبارات تتعلق بدوافع العمل ويمكنك ابداد رايك الشخصي في الخانه المناسبة

العبارات	موافق جدا	موافق	لاأدرى	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١- تحقيق اهداف العمل يعتبر تحقيقا لاهدافي.					
٢- عملي يتيح المشاركة في السياسات.					
٣- عملي يشبع الرغبه في السلطة الوظيفيه.					
٤- عملي يتيح الفرصة للتفاعل مع الاخرين وقيادتهم.					
٦- التدريب امر هام للنجاح في العمل.					
٧- عملي يتيح الفرصة للترقيه والتقدم مستقبلا.					
٨- عملي يمكنني من الاستفادة بقدراتي ومهارتي .					
٩- يمكنني تحمل مسئوليات عمل آكثر.					
١٠- عملي يتيح الفرصة لتنمية المهارات الادارية .					
١١- عملي يحقق لي قدرا من الرضا النفسي.					

تابع مقياس عبد الهادي للدافعيه الادارية

العبارات	موافق جدا	موافق	لأأدرى	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١٢- عملي يحقق لي الاستقلالية في الفكر والعمل.					
١٣- اشعر بالامن والاستقرار في عملي الحالي.					
١٤- أشعر بتحقيق ذاتي خلال عملي الحالي.					
١٥- التنافس مع الاخرين هام لتحقيق تقدم وظيفي.					
١٦- اتمني آن اكون مكان رئيس يوما ما.					
١٧- اضع الخطط لتحقيق تقدمي الوظيفي.					
١٨- افضل المهام التي تتميز بالصعوبة أو المخاطرة.					
١٩- النجاح في العمل يكون علي حساب الاسرة.					
٢٠- آضحي باستقراري العائلي لاحقق تقدما وظيفيا.					

هي المقياس الفرعي للدافعية للتفاعل والاندماج التنظيمي.
العبارات من ٦-١٠
هي المقياس الفرعي للدافعية للنمو والتقدم الوظيفي.
العبارات من ١١-١٥
هي المقياس الفرعي للدافعية المعنوية
العبارات من ١-٥
العبارات من ١٦-٢٠
هي المقياس الفرعي للدافعيه للانجاز.

أسئلة وتطبيقات
على الفصل الخامس عشر

السؤال الأول:

ماذا نعنى بالدافعية ، الدافعية الإدارية؟

السؤال الثانى:

ماهو فى إعتقادك أسباب عدم وجود نظرية مثالية للدافعية؟

السؤال الثالث:

ماهى أسباب ظهور فروق فى الدافعية بين الرجل والمرأة؟

الفصل السادس عشر

الإتجــاهــات

فى هذا الفصل

١ - مفهوم الإتجاهات.

٢ - عناصر الإتجاه.

٣ - تأثير الإتجاهات فى السلوك.

٤ - وظائف الإتجاهات.

٤/١ - التأقلم.

٤/٢ - الدفاع عن النفس.

٤/٣ - التعبير عن القيم والمثل.

٤/٤ - المعرفة.

٥ - تكوين الإتجاهات.

٦ - تغيير الإتجاهات.

٧ - قياس الإتجاهات.

٨ - الأنماط السلوكية للنساء والإتجاهات نحوهن فى العمل والإدارة.

٩ - تحليل الإتجاهات نحو المرأة فى العمل والإدارة.

١٠ - تأثير الإتجاهات نحو المرأة فى تفاعلها السلوكى بالتنظيم.

الفصل السادس عشر
الإتجاهات

١ - مفهوم الإتجاهات:

يرى أحد العلماء أن الإتجاه هو ميل أو إستعداد ذهنى وعصبى للفرد أن يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد [١].

يلاحظ أن هذا المفهوم يهتم بالجوانب الشخصية للفرد ويتجاهل العوامل البيئية وتأثيرها فى تكوين الإتجاهات بشكل عام.

وهناك رأى آخر يرى الإتجاهات هى فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك كل إلى موقف أو موضوع معين [٢].

ونتفق منع المفهوم السابق فى أن الإتجاهات قد تشمل فى أحد جوانبها العاطفة إلى حد ما ولكن ليس بالضرورة أن تتشبع بالعاطفة حيث قد تتدخل عوامل موضوعية فى تكوين إتجاه ما.

ويرى عالم آخر أن الإتجاهات تنظيم متناسق مع المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشىء محدد [٣]، إلا أن هذا المفهوم لم يوضح ماهية المعتقدات أو المفاهيم.

---

(١) زكى هاشم، الجوانب السلوكية فى الإدارة (الطبعة الثانية، الكويت :وكالة المطبوعات ، ١٩٧٨) ص ١١٣.

(٢) حنفى سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص٩٤.

(٣) على السلمى، تحليل النظم السلوكية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧١.

وهناك رأى آخر يرى أن الإتجاه هو إستعداد متعلم بالإستجابة بطريقة مفضلة أو غير مفضلة فيما يتعلق بالموضوع محل الدراسة [١] .

وهذا المفهوم السابق له من حيث الشكل إلا أنه يتفق معه من حيث المضمون، وبالتالى يمكن توجيه الإنتقاد السابق إليه أيضاً.

هذا ونقترح وضع المفهوم التالى للإتجاهات:

الإتجاهات هي مجموعة من الإنطباعات فى ثقافة مجتمع ما نحو موضوع أو فكرة معينة، وقد تكون موضوعية أو تتأثر بقدر أو بآخر من العاطفة وهى تؤثر فى سلوك الفرد أو الجماعة نحو الموضوع أو الفكرة.

٢ - عناصر الإتجاه [٢]:

للإتجاه ثلاثة عناصر وهى:

العنصر الفكرى + المشاعر + الميل للسلوك

فإتجاهى حيال الطلاب يتكون من:

* العنصر الفكرى:

ويشمل فهمى لظروف الطلاب وأهدافهم، وعلمى بالقلق الذى يسيطر عليهم من حيث النجاح والرسوب وإدراك لقدراتهم.....إلخ.

---

(1)Fishbien, M. and Ajzen, I. Belief, Attitu-des, Intention and Behavior. (London: Wesley Publishing Company, 1975),P.6.

(٢) د. صديق محمد عفيفى، د. العادل عطية رحيم، محاضرات فى العلوم السلوكية، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٠٧ - ١٠٨.

* **العنصر العاطفي:**

ويشمل مدي تقديري لمشاعر الطلاب وتعاطفي معهم أو نقمتي عليهم أو كرهي لهم.

* **العنصر التفصيلي لسلوك معين:**

ويشمل ميلي لان أتصرف بطريقة معينه حيالهم كان اعطي أمتحانا سهلا أو صعبا ، أن اتواضع في معاملاتي معهم أو التعالي عليهم وهكذا .

٣- تأثير الاتجاهات في السلوك (١).

يتوقف تأثير الاتجاه علي امرين:

١- نوع الاتجاه وقوته . وبمعني هل أنا من أنصار خروج المرأة للعمل أم من معاضي ذلك ومامدي صلابة موقفي ؟

٢- بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه ، فهل العنصر الفكري ضئيل أم راسخ وهل العنصر العاطفي عميق آم فاتر؟

٤- وظائف الاتجاهات (٢):

٤/١ - التأقلم :

الاتجاه هو وجهة نظر يكونها الفرد في محاولته التأقلم مع البيئة المحيطة فانا تكون الاتجاه أصبح من الادوات المساعدة علي التأقلم وذلك من خلال تنظيم أستجابات الفرد للمثيرات المختلفة.

---

(١) المرجع السابق، ص ١٠٨.

(٢) المرجع السابق، ص ١٠٨.

٣/٤ - الدفاع عن النفس:

إن الفرد إذ يكون لنفسه إتجاهاً معيناً تجاه شيء معين فهو الدفاع عن نفسه أو تدعيم مركزه قبل ذلك الشيء أو أشياء أخرى.

٣/٤ - التعبير عن القيم والمثل:

إن الفرد إذ يكون لنفسه إتجاهات معينة إنما هو يجد مجموعة قيمة ومثله في مواقف يتخذها من الأمور والأشياء والأشخاص الواقعة في مجال إدراكه.

٤/٤ - المعرفة:

إن الفرد إذ يكون لنفسه إتجاهات مختلفة لهو بذلك يتمكن أكثر من تنظيم مدركاته وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة.

والخلاصة إن الإتجاهات تؤثر تأثيراً بالغاً في السلوك.

٥ - تكوين الإتجاهات [١] :

هناك عوامل متعددة تؤثر في تكوين الإتجاهات وتشكيلها ويمكن أن الخص لحضراتكم هذه العوامل في المجموعات التالية:

١/٥ - المحددات الثقافية والإجتماعية للميول والإتجاهات:

تلعب المؤثرات الثقافية دوراً كبيراً في تكوين المجال الجوي للفرد وفي تكوين ميوله وإتجاهاته، فإرتباط الفرد بجماعات معينة من الناس يؤثر على الإتجاهات التي يكونها أي أن إتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التي ينتهي إليها على مستوى الجماعة الصغيرة وعلى مستوى المجتمع الكبير أيضاً.

---

(١) المرجع السابق، ص ص ١٠٩ - ١١٢.

ومع هذا فيجب أن نلاحظ أن كثيراً من الأفراد الذين يعيشون فى ظل ثقافة واحدة كثيراً مايكونون إتجاهات مختلفة تتفق وخبراتهم فى الوسط المحيط بهم وحاجاتهم وآمالهم وماضيهم ومستقبلهم........إلخ.

أى أن قوى المجال الجوى للفرد تشجع على ظهور أنواع خاصة من الحاجات والإنفعالات كما تجذبهم نحو أنواع خاصة من الأهداف والمدركات وهذا العالم الخاص بالفرد يؤدى إلى تكوين إتجاهات خاصة به.

معني ذلك أن عملية تكوين الإتجاهات عملية إنتقائية لأنها تعتمد على إدراك الفرد للمحيط وعلى ماكونه من خبرة معرفية وأثر ذلك على حاجاته ورغباته وإنفعالاته ، ونحن نعلم أن الإدراك عملية إنتقائية.

٣/٥- الدوافع والحاجات:

تعمل الدوافع والأهداف على تكوين وتشكيل الإتجاهات فهى القوى المحركة للفرد على العمل والنشاط، وهى التى توجهه نحو أشياء والأهداف المرغوب فيها، كما تحدد مستويات نشاطه فى الوسط الذى يعيش فيه كما أنها كثيراً ماتحدد مستوى إستفادته من المنبهات الثقافية والحضارية المحيطة به. فتوجهه إلى أشياء معينة وبالتالى ينجذب إلى أهداف معينة لأنها تحقق له حاجات يسعى إلى تحقيقها.

ومن هنا كان الإختلاف بين الأفراد فى المجتمع الواحد أوالجماعة الصغيرة الواحدة، فقد يعيش شخصان فى منزل واحد أحدهما تخرج من الجامعة أى إتسعت معارفها وخبراته وتعددت دوافعه وحاجاته والثانى ورث عن أبيه أراضى وعقارات ولم ينل من التعليم شيئاً وخبراته محدودة- هذان الجاران يتحركان فى مجالين جويين مختلفين، كل يفهم ويدرك مؤشرات المحيط الثقافى على طريقة، وكل بالتالى له معتقداته وإتجاهاته. وفى ذلك يقول كريش:

"أن الميول الفرد وإتجاهاته لاتنمو إلا فى حدود مجال حاجاته الهامة".

٣/٥- انماط الشخصية:

تؤثر بعض صفات المزاج والشخصية فى تكوين الإتجاهات فتجعل الفرد أكثر ميولاً لإتجاهات معينة فى بيئة معينة فأثبت البحث مثلاً صفة الإنطواء فى الشخصية تساعد على تكوين تقديمه وثورية.

ولاأحب أن يتبادر إلى الذهن بالتالى إن كل الإنطوائيين محافظون أو إن كل المنبسطين ثوريون بالضرورة، فالمقصود هو تأكيد وجود علاقة بين صفات الشخصية وبين الإتجاهات والعلاقة معقدة التركيب والتكوين بحيث لايجوز بشأنها الإفراط فى التعميم.

المعلومات وكيفية إدراكها ومصادرها:

٤/٥ - المعلومات وكيفية إدراكها ومصادرها:

تلعب المعلومات دوراً أساسياً فى تكوين إتجاهات الأفراد الأمر الذى جعل الحكومات تنشىء أجهزة هائلة كل مهمتها هو توصيل المعلومات إلى الأفراد لتتكون لديهم إتجاهات مرغوبة حيال موضوعات أو أمور معينة.

ولاشك أن نقص المعلومات لدى الأفراد، يفسر الكثير من الإتجاهات غير السليمة كذلك يجب التنويه إلى أهمية المصادر التى يستقى منها الفرد معلوماته وتأثيرها فى إتجاهاته.

٦ - تغيير الإتجاهات[1]:

صحيح أن الإتجاهات تتغير، إلا أنها تميل بطبيعتها إلى البقاء وتقاوم الضعف

(١) المرجع السابق ،ص ص ١١٢-١١٤.

لأنها تعمل كموجة للإدراك والتحكم فيه، ولذلك فلما يتنبه الفرد إلى الأشياء والحقائق المخالفة لتلك الإتجاهات، فموضوع الإتجاه عامة بقيد الملاحظة ويحدد الإنتقاء حقاً قد يجبر الفرد فى بعض المواقف على أن يستمع لأشياء أو معلومات لاتتفق مع إتجاهاته (كإجبار الطلاب على مشاهدة فيلم تسجيلى سياسي) ولكنه لايلبث أن ينسى ماإستمع إليه أو شاهده.

بل أن الإتجاه قد يدفع الفرد إلى الإنسحاب من المواقف التى تخالف إتجاهاته- لأن هذه المواقف تضايقه وتشعره بنوع من التوتر النفسى والضيق، ومثال ذلك المتدين الذين يكره مخالطة الملحدين.

الخلاصة أن الإتجاهات تميل إلى أن تبقى على حالها وتوجه سلوك الفرد نحو تجنب ماقد يؤدى إلى تغيرها. ومع هذا يمكن إحداث التغيير ويشترط لذلك، فى رأى إيڤين، أن تتوافر عوامل ثلاثة:

١ - نشاط خاص يقوم به الفرد لأن عملية التعلم عملية نشطة.

٢ - وجود نوع من الصيغة الإنفعالية تشكل نشاط الفرد فيميل إلى أشياء وأهداف خاصة إلى تحقيقها وينصرف عن أشياء أخرى وأهداف أخرى.

٣ - توفر خبرات معرفية وحقائق خاصة.

٦/١- مظاهر تغيير الإتجاه:

٦/١/١- تغيير فى إتجاه الإتجاه.

٦/١/٢- تأكيد وتقوية الإتجاه.

والمقصود فى الحالة الأولى هو تغيير إتجاه الشخص من المعارضة إلى التأييد مثلاً أو من الرضا إلى التذمر إما المقصود فى الحالة الثانية فهى زيادة تأكيد المعارضة زيادة قوة التأييد.

٢/٦- اساليب تغيير الإتجاه:

١/٢/٦- هو تغيير الإتجاهات بسلطة خارجية.

٢/٢/٦- هو تغيير الإتجاه بالنشاط الذاتى.

٣/٦- العوامل المؤثرة فى تغيير الإتجاه:

١/٣/٦- طبيعة الإتجاه وخصائصه، فالإتجاه المتعصب صعب تغييره والعكس بالعكس بمعنى أن القابلية للتغيير تتناسب عكسياً مع شدة وتطرف الإتجاه.

٢/٣/٦- درجة تعقيد الإتجاه، فالإتجاه المعقد أصعب فى تغييره من الإتجاه البسيط.

٣/٣/٦- مدى التوافق بين الإتجاه الجديد وبقية الإتجاهات الأخرى التى تكون مجموعة إتجاهات الشخص.

٤/٣/٦- صفات الشخص صاحب الإتجاه.

٥/٣/٦- طبيعة الموقف الذى يتم فيه الحصول على المعلومات الجديدة ومصادر تلك المعلومات وأسلوب تقديم المعلومات.

٧ - قياس الإتجاهات [1] :

تفيد المعرفة بإتجاهات الأفراد كثيراً فى فهم سلوكهم وتفسيره والتنبؤ به، والمعرفة بها تتوقف على دقة قياسنا لها، ولايمكن قياس الإتجاهات إلا بطريق مباشرة حيث لاسبيل لقياسها مباشرة، فنحن نستنتجها من سلوك الشخص الظاهرى حركياً أو لفظياً أو صامتاً.

وكلنا لنا إتجاهات تحكم وتوجه ردود أفعالنا للمثيرات الخارجية والإدارة تريد أن تتعرف على إتجاهاتنا كعاملين فى المشروع وهى تستطيع أن تعتمد فى ذلك على

---

(١) المرجع السابق ، ص-ص ١١٥-١١٨.

قنوات الإتصال الرسمية. فتسأل الملاحظين والمشرفين عن إتجاهات مرؤسيهم وهذه طريقة معتادة للتعرف على إتجاهات العاملين طبعاً ولكنها قد تكون غير دقيقة حيث يتم تحرير أو إختصار الإتجاهات من غير أن يخطئوا إلى حد كبير فى تقدير مشاعر العاملين.

وهناك مصدر ثانوى آخر وهو الإشاعات، فلايخلو تنظيم من الإشاعات وبالتالى تعتبر هذه مصدر من مصادر التعرف على الإتجاهات، ولكن إحتمالات الخطأ فيه كبيرة للغاية حيث تميل الإشاعات إلى التركيز على الإتجاهات المتطرفة مما يؤدى إلى عدم وضوح إتجاهات غالبية العاملين.

كذلك يمكن أن نعتمد على ملاحظة السلوك الملموس للعمال فى أدائهم العمل وإنتظامهم به كمصدر للتعرف على إتجاهاتهم، ومن مظاهر السلوك التى تكشف عن الإتجاهات التباطؤ المعتمد أثناء العمل، إرتفاع معدل الغياب والتسرع فى ترك مكان العمل في نهاية اليوم، وهذه المظاهر تشير فعلاً إلى الإتجاهات ولكنها تعطى الإشارة متأخرة إلى حد ما حيث تكون الإتجاهات قد ساءت تماماً بالفعل قبل أن تبدأ هذه المظاهر السلوكية فى التكرار ومع ذلك فإن هذه المظاهر تعد الطريق الوحيد للتعرف على إتجاهات العاملين فى بعض الشركات.

بالإضافة إلي المصادر الثلاثة السابقة للتعرف على الإتجاهات يمكن أيضاً الإعتماد على مصدر رابع هو المقابلات.

يعد التحدث فى الناس أحد أكثر الطرق شيوعاً فى محاولة التعرف على إتجاهاتهم، من خلال حديثك مع الشخص تستطيع بالتأكيد أن تستشف إتجاهاته ، إلا أن يكون الشخص زائفاً فى حديثه بدرجة كبيرة ومحدثه محدود الخبرة فى مجال التعرف على الإتجاهات.

وهناك نوعان من المقابلات:

أ- **المقابلة الموجهة**، وتلك تشتمل على أسئلة محدودة يجب عليها الشخص وأغلب هذه الأسئلة يكون بطبيعة الحال غير مباشرة.

ب - **المقابلة غير الموجهة**، وهناك نترك الشخص يتحدث فى أى موضوع يعن له وبأى ترتيب يستريح إليه ، ومهمة الباحث هى فقط تشجيعه على الإستمرار فى الحديث، ويتم بعد ذلك تحليل الحديث لتحديد إتجاهاته وأخيراً هناك أسلوب الإستقصاء، وهو أكثر الأساليب شيوعاً وأقلها تكلفة بالمقارنة بالنتائج الموضوعية التى يعطيها شريطة أن يحسن تصميمه وتنفيذه.

والإستقصاء قد يوجه إلى كل الأفراد المطلوب تحديد إتجاهاتهم أو إلى عينة محدودة منهم فقط، بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

ويتضمن أسلوب المقابلة وأسلوب الإستقصاء إستخدام نوعين أساسيين من الأسئلة أو أحدهما.

ا - **النوع الأول**: يتكون من عبارات تلمس النواحى المراد قياس إتجاه الشخص حيالها مثل:

"إن مشكلة مصر الأساسية هى فى جوهرها مشكلة إدارة"

موافق جداً موافق غير محدد غير موافق غير موافق إطلاقاً وهذا النوع من الأسئلة يقيس الإتجاه وقوته فى نفس الوقت.

٢ - **والنوع الثانى**: يتكون من عبارات تتعلق بمدى إستعداد الفرد لإتخاذ سلوك معين تجاه شىء أو شكل أو موضوع معين مثل:

"إذا لم تفهم شيئاً فى المحاضرة هل تستفسر عنه أم- تفضل الإنتظار حتى تفهمه وحدك فى البيت".

وعموماً فإن الإختبارات التى تجرى لقياس الإتجاهات يمكن تبويبها فى ثلاثة أنواع سواء كانت تستخدم فى مقابلات موجهة أو فى إستقصاء وذلك كما يلى:

١ - إختبارات تتخذ شكل المقال ، وفيها توضع أسئلة يترك للشخص حرية الإجابة عليها بأسلوبه الخاص وبالطريقة التى يرغبها.

٢ - إختبارات ذات إجابة قصيرة، ، ولهذه الإختبارات صور متعددة:

أ - أسئلة الصواب والخطأ.

ب - أسئلة الإختبار المتعددة.

جـ - أسئلة تكميلية.

٣ - الإختبارات السيكولوچية.

٨ - الانماط السلوكية للنساء والإتجاهات نحوهم فى العمل والإدارة [١] :

تتوقف فاعلية المرأة إلى حد كبير، على إتجاهاتها نحو المرؤوسين والمرؤوسات وإتجاهات المرؤوسين والمرؤوسات نحوها. هذا بالإضافة إلى إتجاهات الزملات أو الزميلات نحوها. ولهذا فإن الإتجاهات نحو المرأة فى العمل أو الإدارة من المحددات الرئيسية لدرجة تفاعلها السلوكى.

هذا ويمكننا القول أن الإتجاهات نحو المرأة المديرة هى مجموعة من المفاهيم والإنطباعات فى ثقافة مجتمع مانحو المرأة بشكل عام، وقد تكون موضوعية أو تتأثر

---

(١) د . أحمد ابراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، دراسة في التحليل السلوكي للرجل والمرأة في العمل والادارة ، مكتبة الجامعة ، بنها ، ١٩٩١ . ص ص ١٣٠ - ١٤٢.

بقدر أو بآخر من العاطفة ، وهى تؤثر فى سلوك الفرد أو الجماعة نحو المرأة فى التنظيم وتؤثر أيضاً فس سلوك المرأة في العمل أو الادارة نحو الافراد أو جماعات العمل.

١/٨- الانماط السلوكيه للنساء واثرها في تكوين الاتجاهات نحوهن في التنظيم :

١/١/٨ - العلاقة بين الاتجاهات نحو المديرات وأنماطهن السلوكيه من وجهة نظر المروسين والمرؤسات:

قام أحد الباحثين بدراسة تحليلية لبعض البحوث والدراسات المتعلقة باتجاهات المرؤوسين والمرؤوسات نحو المرأة المديرة وقد توصل الي النتائج التالية [١]:

١/١/١/٨- غالبية المرؤوسين والمرؤوسات يكونون أقل رضا مع المرأة المشرفة حيث تم حساب معامل الارتباط بين سلوك القائد ورضا المرؤوسين والمرؤوسات وقد وجد أنه منخفض بشكل عام.

٢/١/١/٨ - تنخفض درجة الرضا عن العمل بدرجة أكبر بين المرؤوسات في الجماعات تحت قيادة أمرأة.

٣/١/١/٨ - بالنسبة لدراسة مناخ العمل تحت إشراف المرأة وجد أن تقديرات المرؤوسين والمرؤوسات للمرأة المشرفة منخفض بشكل عام .

كما توصلت دراسات أخري الي :

٤/١/١/٨ - تتزايد الاتجاهات السلبية نحو المديرات بشكل عام ، وخاصة بعد العمل تحت رئاسة أمرأة وذلك من وجهة نظر غالبية المرؤوسين والمرؤوسات علي السواء [٢].

---

(1) Terbogry, J., Women in Management: AResearch Review, Journal of Applied Psychology, 1977, 62, 647-664.
(2) Fukamy, C, Effects Of Socialization and Sex Roles On Changes in Attitudes Towards Women Managers, Academy Of Management Proceeding,s (1977), 276 -280.

٨/١/١/٥ - بعض النساء المرؤوسات وأيضابعض المرؤوسين لايوافقون علي أنه اذا كان لدي المرأة نفس القدرات التي لدي الرجل أن تأخذ نفس الفرصة لتصبح من أعضاء الادارة العليا بالمنظمة [١].

٨/١/١/٦ - تعتقد بعض المرؤوسات أن النساء وبشكل عام قد لاتتقدمن في الادارة في السنوات القادمة [٢].

كانت هذه نتائج بعض الدراسات في البيئة الاجنبيه.، وفي البيئة المصرية توصلت دراستان الي :

٨/١/١/٧ - أن ٧٠٪ من العائلات يفضلن العمل تحت رئاسة رجل ، و ٥٧٪ من الرجال يرون أن المرأة بشكل عام لاتصلح للمسئوليات الاشرافيه [٣].

٨/١/١/٨ - بعض الرجال لازال يرفض فكرة العمل تحت رئاسة أمرأة وكثيرا ماتثور الخلافات لهذا السبب [٤].

ونري أن نتائج الدراسات السابقة قد تأثرت ببعض العوامل الثقافية بتلك المجتمعات الا أنه منجانب آخر ينبغي دراسة الانماط السلوكيه لبعض المديرات حتي يمكن تحديد ما أذا كان سلوك المديرات أنفسهن يدعم هذه الاتجاهات من عدمه . لهذا نتناول بالدراسة أيضا نتائج بعض البحوث التي تناولت هذا الموضوع كما يلي:

---

(1)Dexter, C, Ormizational Determinants Of Occupational Discrimination : Women Managers in Business, Academy Of Management Procee - ding,s (1979), 386.

(2) Turks, R. and Weir, T., Reedying The Sexes For Women in Management, Business Horizons, 1966, 20, (3) , 30 - 35.

(٣) أسماعيل عبد الباري، المرأة والتنمية في مصر (القاهرة: دار المعارف ، ١٩٨٠) ، ص ١٦٠ .

(٤) محمد كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣.

٩/١/١/٨ - غالبية المديرات يملن الى أن يكن أقل مرونه ، ويطلبن الكثير من مساعديهن كما أن غالبيتهن لايرغبن في مساعدة النساء الآخريات [١].

١٠/١/١/٨ - تشير نتائج دراسة أخري أن عدد غير قليل من الرجال والنساء يرون أن الرجل - بشكل عام - أكثر رشدا ومنافسة وصدقا وأكثر فعاليه في علاقاته وتعامله مع بيئة العمل أكثر من المرأة المديرة [٢].

١١/١/١/٨ - وجد أن غالبية المديرات تجدن صعوبة في التوافق مع النساء الآخريات بالتنظيم ، وقد أتضح أنه يوجد عدد قليل من المديرات يقدمن النصح للنساء الصغيرات الطموحات [٣].

١٢/١/١/٨ - تشير نتائج دراسة أخري أن غالبية النساء المديرات اللائي وصلن مناصب أدراية عليا يحاولن تحطيم النساء الأقل منهن وظيفياً [٤].

١٣/١/١/٨ - توضح دراسة ،أخرى أن بعض النساء أقل ثقة بأنفسهن ويتكبرن عندما يترقين ويفشلن فى كيفية العمل مع الناس. وبعضهن يعاملن النساء تحت قيادتهن معاملة غير لائقة [٥].

ويؤيد نتائج هذه الدراسة دراسة أخري [٦].

١٤/١/١/٨ - تشير دراسة في البيئة المحلية الي أن المرأة غالبا ماتكون عاطفية وينعكس ذلك أحيانا علي عملها وعلي علاقاتها بالآخرين في التنظيم [٧].

---

(1) Wood, M, Women in Management : How is it Wor - King Out? Advanced Management Journal, 1976 (Winter), 22 - 30
(2) Hobart, C. and Harries, K, Op. Cit., P. 213.
(4) Loring, R. and Others, Op. Cit., P. 56.
(4) Frieze, I. and Others, OP. Cit., P. 289.
(5) Lunch, B., Op. Cit., P. 25.
(6) Killian, R., Op. Cit., pp. 182 - 183.

(٧) محمد كامل، مرجع سبق ذكره، ص ٣.

٢/٨ - العلاقة بين الاتجاهات نحو المديرات وانماطهن السلوكيه من وجهة نظر الادارة العليا:

في دراسة علي ٢٠٠٠ منظمة في الولايات المتحدة الامريكية لدراسة الاتجاهات نحو المرأة المديرة توصلت الدراسة الي مايلي [١]:

١/٢/٨ - المرأة تتولي ٣ ٪ من مجموع المناصب الادارية في أكثر من ٧٠٪ من المنظمات المبحوثة كما أنه من النادر أن تحصل المرأة علي مناصب أدارية في المجالات المؤثرة مثل الانتاج أو التسويق أو التمويل.

٢/٢/٨ - المرأة - بشكل عام- في أي منصب أداري فأنها نادرا ماتقبل البرامج التدريبية.

٣/٢/٨ - غالبية المنظمات المبحوثة أيدت وجهة النظر أن النساء عموما أقل تأهيلا للمناصب الادارية .

٤/٢/٨ - المرأة ترفض أعادة التوزيع الجغرافي حيث لها الدور الأول في العاذلة .

٥/٢/٨ - قلة الدافع بين كثير من النساء لتولي مناصب أدارية.

وهناك دراسة أخري شملت مستوي الادارة العليا في بعض المنظمات الامريكية وتوصلت الي نتائج مماثلة لنتائج الدراسة السابقة [٢].

وفي مصر أجري أحد الباحثين دراسة ميدانيه علي طبقة الادارة العليا ببعض المنظمات المصرية وقد أفترض وجود تمييز ضد المرأة في مجالي التعيين والترقيه ، وجاءت النتائج مؤيدة لصحة الفرض وتشير نتائج الدراسة الي مايلي [٣].

---

(1) Bosil, C., Op. Cit., PP. 1 - 17.

(2) Rosen, B. and Jerdee, T. Sexes Stereotyping in the Executive Suite. Harvard Business Review, 1974, May - June, 45 -58.

(٣) احمد سيد مصطفي ، أساليب معالجة التمييز ضد المرأة في التعيين والترقيه مرجع سبق ذكره ، ص ص ١ - ٥.

٦/٢/٨ - جميع المبحوثين يفضلون ترقيه الذكور فقط في الوظائف الشاغرة.

٧/٢/٨ - ٧٢ ٪ المبحوثين يفضلون ترقية الذكر الي مناصب أعلي .

٨/٢/٨ - عند سوال المبحوثين الذين فضلوا تعيين الذكور أجاب ٧٢٪ منهم بأن الدور البيولوچى للمرأة يجعلها أقل تحملاً لأعباء العمل.

٩/٢/٨- من حيث الإختيار للترقية تتمثل أسباب التمييز فى أن النساء مشرفات ضعيفات وأنهن عاطفيات مما يجعلهن أقل موضوعية فى إتخاذ القرارات.

وفى دراسة أخرى فى مصر وجد أن ٥٧ ٪ من عينة الذكور فى الدراسة يرى المرأة لاتصلح للمسئوليات الإشرافية بسبب أنها إنفعالية فى إصدار إحكامها كما تخشى المسئولية وليس لديها عنصر المبادرة [(١)]، وأجريت دراسة أخرى فى مصر لاستقصاء إتجاهات أعضاء الإدارة العليا بالعديد من المنظمات المصرية وتوصلت إلى النتائج التالية [(٢)] :

- ٧٠٪ من المبحوثين يرون أن المرأة المصرية لاتصلح للوظائف العليا أساساً.
- ٨٨٪ من المبحوثين يرون أن الرجل المصرى لايقبل أن ترأسه فى العمل إمرأة.
- ٦٦٪ من المبحوثين يرون أن المرأة لاتقبل أن ترأسها فى العمل إمرأة.
- ٩٥٪ من المبحوثين يرون أن نجاح المرأة فى عملها يؤثر على ممارستها للحياة الطبيعية كزوجة وأم.
- ٦٦٪ من المبحوثين يرون أن الأنوثة لاتتفق مع النجاح فى العمل.

(١) إسماعيل عبد البارى، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٦٠ - ١٦١.

(٢) سعد محمد كشك، مستقبل المرأة المصرية العاملة بالوظائف العليا، مرجع سبق ذكراه ، ص ص ٥٠-٦٠.

- ٨١٪ من المبحوثين يرون أن تعيين المرأة في وظائف دون الأخرى طبقاً لإستعدادتها الطبيعية.

- ٦١٪ من المبحوثين يرون أن وصول المرأة إلى ٣٠٪ من الوظائف العليا سوف يؤثر سلبياً على الأسرة المصرية.

وقد وجد أن من أسباب عدم صلاحية المرأة بالوظائف العليا هو التكوين البيولوجي والسيكولوجي للمرأة وكثرة تغيب المرأة عن عملها وإلتزاماتها كزوجة وأم.

٩- تحليل الإتجاهات نحو المرأة في العمل والإدارة:

توضح نتائج الدراسات السابقة إن الإتجاهات نحو المرأة المديرة تعتبر إتجاهات سلبية سواء، كان ذلك في البيئة الأجنبية أو البيئة المحلية، وبالرغم أن بعض العوامل الثقافية في المجتمع لها تأثير بقدر أو بآخر في تكوين إتجاهات سلبية نحو المرأة بشكل عام [١]، إلا أنه في نفس الوقت وبدراسة وتحليل الأنماط السلوكية للنساء في العمل أو الإدارة يمكن القول أن العوامل المؤثرة في السلوك لها دور أساسي في هذا

---

(١) أ - سيد عويس، المفهوم العام للمرأة المصرية، مرجع سبق ذكره ص ٨٧-٩٠.

ب - أحمد المجذوب، المرأة والجريمة (القاهرة : دار النهضة العربية ١٩٧٦) ، ص ص ٦-١٣.

جـ - سيد صديق عبد الفتاح، روائع من أقوال الفلاسفة والعظماء في المرأة (القاهرة : مكتبة مدبولي ، ١٩٨١) ، ص ١ ومابعدها.

د - محمد سلامة جبر، خصائص الأنوثة (الكويت :دار البحوث العلمية ١٩٨٠) ص ص ٢٠-٥٦.

هـ - Fax, H. and Rsnas, B., Stereotypes of Women in the Media and Their Impact an Women's Career , Human Resource Manadement , 1977, 16.(1) , 28-31.

و - Loring, R., Op. Cit, PP. 289-295.

ز - Frieze, I and Others, Op. Cit., PP. 289-295.

الصدد خاصة وأن هناك تشابهاً فى الأنماط السلوكية للنساء فى العمل أو الإدارة فى البيئة المحلية وأيضاً البيئات الأجنبية، كما إتضح من نتائج الدراسات السابقة.

بالنسبة للعوامل البيولوچية ، وجد أن لها تأثيرات سلبية فى تكوين الإتجاهات نحو المرأة فى العمل حيث يمكن أن تترك المرأة العمل للزواج ورعاية الأطفال، كما أن الدور البيولوچى يجعلها أقل تحملاً لأعباء العمل الإدارى بشكل عام، كما أن المرأة أحياناً ترفض إعادة التوزيع الجغرافى طبقاً لمقتضيات العمل وسياسات بعض المنظمات وذلك بسبب دورها الرئيسى فى الأسرة.

بالنسبة للعوامل النفسية، إتضح تأثيرها فى سلوك المرأة المديرة ومايترتب على ذلك من إتجاهات سلبية، حيث أشارت نتائج الدراسات إلى أن بعض النساء المديرات عاطفيات مما قد يجعلهن أقل موضوعية فى إتخاذ القرارات وليس لدى بعضهن عنصر المبادأة، كما أن عدد غير قليل منهن لايثقن بأنفسهن ولايثقن بالنساء الآخريات على وجه خاص.

وبالنسبة للعوامل العقلية، إتضح تأثيرها أيضاً فى سلوك العمل والإدارة وماترتب على ذلك من إتجاهات توضح أن عدداً غير قليل منهن ليس لديهن الخلفية التعليمية المناسبة وإن للنساء قدرات وميول وإستعدادات عقلية ينبغى أن يشغلن وظائف معينة على أساسها.

أما العوامل الإجتماعية فقد وجد أن صراع الأدوار لدى بعضهن له تأثيرات فى تكوين إتجاهات سلبية نحوهن فى التنظيم، كما أن للعوامل الإجتماعية تأثيرات سلبية فى إتجاهات الرجال والنساء.

وإتضح أن العوامل التنظيمية لها تأثيرات فى تكوين الإتجاهات السلبية نحو النساء عموماً، حيث نجد المرأة صعوبة فى التوافق مع فريق العمل الإدارى بشكل عام، كما أن بعض النساء يجدن صعوبة فى التعامل مع الناس والتكيف مع بيئة

العمل وإن العديد منهن نادراً مايقبلن البرامج التدريبية، هذا بالإضافة إلى إنخفاض الدافع بين الكثيرات منهن لتولى مناصب إدارية.

١٠- تأثير الإتجاهات نحو المرأة فى تفاعلها السلوكى فى التنظيم:

١٠/١- الإتجاهات السلبية للمرؤوسين والمرؤوسات نحو المرأة فى التنظيم قد تحد من درجة تفاعلها وتعاونها مع جماعات العمل مما يؤثر بالتالى على مدى فعالية المرأة كمدير تأثيراً سلبياً، وهذا يؤدى بالتالى إلى وجود إتجاهات لدى متخذى القرارات بالمنظمة- وقد تكون إتجاهات سلبية - نحو ترقية النساء، مما يؤثر على فرص التقدم الوظيفى لعدد غير قليل من النساء المديرات.

١٠/٢- الإتجاهات السلبية للمرؤوسين والمرؤوسات نحو المرأة فى الإدارة ربما تؤدى إلى تأثيرات سلبية فى دافعية بعض النساء للعمل الإدارى حينما يجدن صعوبة فى التعاون مع جماعة العمل من أجل تحقيق أهداف تنظيمية.

١٠/٣- الإتجاهات السلبية للزملاء نحجو المرأة المديرة، ربما تؤثر سلبياً فى مدى فعليتها فى التعاون والتعامل مع فريق العمل الإدارى بالمنظمة.

١٠/٤- الإتجاهات السلبية للرؤساء نحو المرأة المديرة قد تخلق مناخ عمل غير مناسب، فربما تؤثر على فرص التقدم الوظيفى لبعض النساء من حيث وجود سياسات ضمنية نحو تفضيل ترقية الرجال خاصة لوظائف الإدارة العليا وقد يمتد ذلك إلى الفرص التدريبية، هذه الإتجاهات السلبية قد تؤثر بدرجة أو بأخرى فى فعالية المرأة فى التعامل مع المتنظيمات غير الرسمية والتي غالباً مايقودها رجال من ذوى النفوذ والقوة فى التنظيم.

أسئلة وتطبيقات
على الفصل السادس عشر

السؤال الأول:

ماهو مفهوم الإتجاهات وماهى عناصر الإتجاه؟

السؤال الثانى:

وضح كيفية تأثير الإتجاهات فى سلوك العاملين بالمنظمات؟

السؤال الثالث:

كيف تتكون الإتجاهاتت، وهل يمكن تغييرها؟

السؤال الرابع:

هل تؤثر الأنماط السلوكية الشاذة فى الإتجاهات نحوهن فى العمل والإدارة؟

السؤال الخامس:

هل يمكنك وضع مقياس لقياس الإتجاهات نحو المرأة فى العمل والإدارة؟

السؤال السادس:

ماهى تأثير الإتجاهات نحو المرأة فى تفاعلها السلوكى فى المنظمات؟

الفصل السابع عشر

القيـــــادة

فى هذا الفصل

الفصل السابع عشر

القيادة

القيادة هي عملية تأثير شخصى على مجموعة معينة فى موقف معين توجيهها لسلوكهم نحو انجاز هدف معين وتتركز بحوث ودراسات القيادة على عدد من النظريات الاكثر تعقيدا يجب تطويرها، ومحاولة دراسة امكانات التكامل بين اهم نظريات القيادة وهذا يساعد على دراسة الجوانب المتعددة للقيادة حيث المتغيرات الشخصية والموقفية وديناميكية التفاعل بين هذه المتغيرات.

وغالبية الاطرف النظرية فى بحوث القيادة وجهت نحو التطبيقيات العملية فى المنظات للافادة فى :

- اختيار الأفراد الاكثر فعالية لتولي المناصب القيادية بالمنظمات.
- وضع الأفراد فى المناصب التنظيمية لتنمية قدراتهم القيادية.
- تدريب الأفراد على السلوك القيادى الفعال.
- دراسة المتغيرات المحيطة بالمنصب لتسهل السلوك القيادى الفعال.

ولقد اتضح من نتائج مختلف الدراسات ان هناك صعوبات عملية فى تطبيق نظريات القيادة بالمنظمات على اسس صحيحة والشكل رقم (١) يوضح مراجعة مبسطة للنظريات المختلفة والعلاقات التى تمت دراستها والأسهم توضح المتغيرات الاساسية فى عملية القيادة : الفرد الذى يشغل دور قائد، الموقف الذى يعمل فيه القائد وفعالية القائد فى نفس الوقت.

هذا وسنحاول دراسة فعالية القائد من خلال تحليليا لبعض المداخل او المناهج الأساسية لدراسة القيادة.

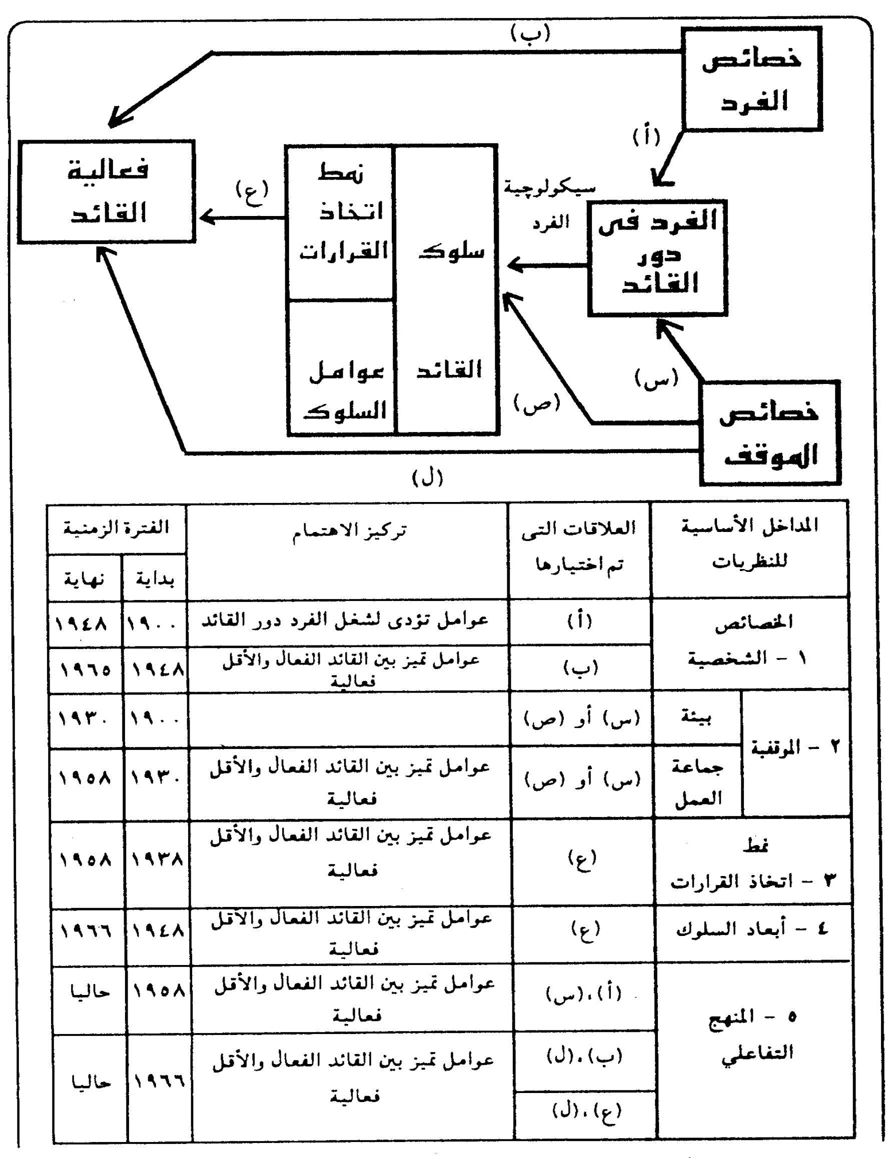
ا - منهج السمات أو صفات القائد.

يهتم هذا المنهج بالتركيز على خصائص او صفات مميزة للقائد الناجح تجعله يختلف عن غيره من حيث انه اكثر شجاعة وأكثر ذكاء، اكثر ثقة بالنفس، يؤثر على سلوك الأخرين قيادهم، اكثر نشاطا اجتماعيا ومتعاون وله شعبية، بالاضافة الى صفات جسمانية تميزه عن الأخرين.

وفى هذا المنهج اخذت البحوث اتجاهين، الاتجاه الأول للبحوث حاول دراسة ومقارنة سمات الاشخاص القياديين وصفات الأشخاص القياديين - اما الاتجاه الثانى حاول دراسة القادة الاكفاء والقادة غير الاكفاء.

غالبية الدراسات الخاصة بالاتجاه الاول لم تستطيع ان تجد سمات واضحة تميز القادة من التابعين. وكل ما هناك ان بعض القادة يتميزون بانهم اطول، اكثر براعة، اكثر ذكاء واكثر ثقة بالنفس عن غير القادة. مع ذلك فهناك ملايين من الناس لديهم هذه الصفات ولكنهم ليسوا قادة، كما انه من المحتمل انه عندما يتولى شخص ما منصبا قياديا ان يكون اكثر حزما واكثر ثقة بالنفس ليس دليلا صادقا علي قدراته كقائد.

وفيما يتعلق بالاتجاه الثانى وهو الخاص بسمات القادة الاكفاء، فلقد فشلت الدراسة فى هذا المجال ان تحدد ما هي السمات المرتبطة بالقائد الناجح. بمعنى اوضح وجد أن المدير الناجح هو الذى يستغل صفاته الشخصية لمواجهة احتياجات الموقف الذى يواجهه.



المداخل الأساسية للنظريات		العلاقات التى تم اختيارها	تركيز الاهتمام	الفترة الزمنية بداية	الفترة الزمنية نهاية
١ - الخصائص الشخصية		(أ)	عوامل تؤدى لشغل الفرد دور القائد	١٩٠٠	١٩٤٨
		(ب)	عوامل تميز بين القائد الفعال والأقل فعالية	١٩٤٨	١٩٦٥
٢ - الموقفية	بيئة	(س) أو (ص)		١٩٠٠	١٩٣٠
	جماعة العمل	(س) أو (ص)	عوامل تميز بين القائد الفعال والأقل فعالية	١٩٣٠	١٩٥٨
٣ - نمط اتخاذ القرارات		(ع)	عوامل تميز بين القائد الفعال والأقل فعالية	١٩٣٨	١٩٥٨
٤ - أبعاد السلوك		(ع)	عوامل تميز بين القائد الفعال والأقل فعالية	١٩٤٨	١٩٦٦
٥ - المنهج التفاعلي		(أ)،(س)	عوامل تميز بين القائد الفعال والأقل فعالية	١٩٥٨	حاليا
		(ب)،(ل) (ع)،(ل)	عوامل تميز بين القائد الفعال والأقل فعالية	١٩٦٦	حاليا

شكل (١) مراجعة انتقادية للمناهج الإساسية لدراسة القيادة

٢ - منهج اسلوب القادة

بعد ان اتضح بالدليل ان القائد الفعال لا يرتبط بسمات مميزة، فان الباحثين حاولوا تحديد السلوك الذى يجعل القادة اكثر فعالية، او بمعنى آخر محاولة تحديد ماذا يفعل القائد الفعال؟ كيف ينفذ المهام الاخرى؟.

وهناك جانبين لدراسة سلوك القادة، الجانب الاول وهو خاص بوظائف القائد والجانب الثانى وهو خاص بنمط القائد.

١/٢ - وظائف القائد

تتلخص وجهة النظر فى هذا الجانب من اجل ان تعمل الجماعة بفعالية، فان فراد ما يجب ان يؤدى وظيفتين رئيسيتين، وظيفة حل المشكلات وتشمل اقتراح الحلول وتقديم المعلومات والاراء، والوظيفة الثانية اجتماعية وتشمل اى شئ يساعد الجماعة في اداء عملها بسهولة اكثر.

ولقد اوضحت نتائج الدراسات فى هذه الصدد ان اغلب الجماعات الفعالة تساهم او تتقاسم مع القائد المهام التى تقوم بها وايضا يشاركون فى تأدية الوظيفة الاجتماعية.

٢/٢ - نمط القائد

الجانب الثانى في دراسة سلوك القائد يركز على النمط الذى يستخدمة القائد فى قيادته للمرؤوسين، الباحثين درسوا نمطين اساسين نمط الاهتمام بالعمل ونمط الاهتمام بالعاملين.

ففى نمط الاهتمام بالعمل، المدير يهتم بأداء العمل بشكل أساسى اكثر من اهتمامه بتنمية مرؤوسية، وفى نمط الاهتمام بالعاملين المدير يحاول حفز العاملين اكثر

من الرقابة عليهم، حيث يسمح الاعضاء الجماعة ويشجعهم على أداء عملهم ويسمح لهم بالمشاركة ويحترم العلاقات مع اعضاء المجموعة. الباحثين فى جامعتى او هايو ومتشجان وايضا كتاب الادارة مثل بليك وموتون وليكرت حاولوا تحديد هذين النمطين للقيادة والذين يقودا الى أداء افضل.

١/٢/٢ - دراستى جامعتى او هايو ومتشجان فى القيادة

دراسات الباحثين فى جامعة اوهاتو اوضحت ان سلوك القائد يمكن تقسيمة الى عاملين اساسين الاول هو انشاء هيكل الاهتمام بتخطيط العمل والاجراءات والمهام، والثانى هو الاعتبارات الانسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة العلاقات.

ولقد وجد ان معدلات دورات العمالة انخفضت وتزايد رضا العاملين تحت قيادة المدير الذى يهتم بالاعتبارات الانسانية، بينما القائد الذي يهتم بالعمل فقط فقد كان هناك ارتفاع فى معدل دوران العمالة وتزايد شكاوى العمال.

وفيما يتعلق بدراسة جامعة متشجان، فقد كان هناك تشابة فى النتائج ولقد كانت النتيجة الاساسية هى وجود محور واحد، طرفه الاهتمام بالانتاج والمحور الثانى الاهتمام بالعاملين. فالمدير الذى يهتم بالانتاج يضع معايير جامدة للعمل ويضع المهام بتفصيل شديد ويصف اساليب العمل التى يجب اتباعها ويضع رقابة تامة على العاملين. اما المدير الذى يهتم بالعاملين فانه يشجع المرؤوسين على المشاركة فى وضع الاهداف والقرارات الاخرى المتعلقة بالعمل ويسعى الى وجود ثقة واحترام وبين المرؤوسين.

٢/٢/٢ - دراسة الشبكة الادارية

تحدد الشكبة الادارية خمسة انماط لسلوك الادارة وهي تعتمد علي الاساليب المختلفة لمعالجة درجة الاهتمام بالعمل ودرجة الاهتمام بالعاملين وذلك على النحو التالي [١].

---

(١) د. حنفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص - ص ٣٥٤ - ٣٦١.

الاهتمام بالاعتبارات الانسانية: (مرتفع) ← (منخفض)

اهتمام كبير بالعمل والمهام واهتمام كبير بالاعتبارات الانسانية	اهتمام كبير كبير بالاعتبارات الانسانية واهتمام أقل بالعمل والمهام
إهتمام كبير بالعمل واهتمام أقل بالاعتبارات الانسانية	إهتمام أقل بالعمل واهتمام أقل بالاعتبارات الانسانية

(مرتفع) ← (منخفض)

الاهتمام بالعمل والمهام

شكل رقم (٢٤) انماط القيادة طبقا لدراسات جامعة أوهاتو

نمط ١و١ للادارة وتميز باهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس.

نمط ٩و١ للادارة ويتميز باهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل.

نمط ١و٩ للادارة ويتميز باهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس.

نمط ٥و٥ للادارة ويتميز باهتمام نشط بالعمل واهتمام وسط بالناس.

نمط ٩و٩ للادارة ويتميز باهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس.

ويعتبر النمط ٩و٩ للادارة هو اكثر الانماط فعالية، الا انه من المعتقد، وكما اوضحت العديد من نتائج الدراسات فى ومجال القيادة الادارية ان العوامل الموقفية تؤدى دورا هاما فى فعالية القائد والمجموعة.

وتعتبر دراسة الشبكة الادارية امتداد لكل دراستى جامعتى اوهايو ومتشجان، حيث ان كل بعد من ابعاد القيادة لا تمثله نقطة واحدة ،ولكن عدة نقاط او مراكز نسبية، بطريقة الشبكة الادارية ترى انه من الممكن وجود خمسة انماط اساسية من المديرين. وبرغم ان هذه النظرية تلقى قبولا واسعا الا ان الفحص الدقيق لافتراضات هذه النظرية عن انماط سلوك المديرين تشير الى عدم صحة النظرية.

٣ - المنهج التفاعلى

يشير هذا المنهج الى فعالية القائد لا تتحدد فقط على اساس الصفات الشخصية ولا خصائص الموقف وانما بالتفاعل بين الصفات الشخصية للقائد والموقف ومن هذه الدراسات:

١/٣ - النموذج الموقفى للقيادة.

يفترض هذا النموذج ان كفاءة اداء اية جماعة تتوقف على التفاعل بين النمط

القيادي لرئيس الجماعة من ناحية، وطبيعة الموقف. وعلي ذلك فان القيادة الفعالة لا ترتبط بأبعاد وحدها ولا بطبيعة الموقف وانما هى محطة التفاعل بينهما [١].

وفى التطبيق العملى لهذا النموذج، تشير احدى الدراسات الى ان هذا النموذج لايقدم حلا مناسبا لمشكلات القيادة والادارية لصعوبات استخدمه عمليا، ويؤيد ذلك دراسة اخرى توصلت الى نتيجة موءداها انه ينبغى تبسيط نموذج فيدلر حتى يكون جيدا ويمكن استخدامه عمليا.

٢/٣ - نظرية فعالية القائد ذات الابعاد الثلاث (نموذج ريدن) :

نموذج ريدن يستخدم نفس الشبكة الادارية، علي اساس انها المادة الخام الرئيسية لنظرية وأضاف لها بعدا ثالثا مما جعلها ذات ابعاد ثلاثة وهذا البعد الثالث هو مفهومه للفعالية، والذى يعرفه بانه الدرجة التى يحقق فيها المدير المخرجات المطلوبة من منصبه [٢].

٣/٣ - نظرية دورة حياة القائد (نموذج هيرسى وبلانكارد) :

تعتمد هذه النظرية علي نظرية فعالية القائد ذات الابعاد الثلاثة الا أن أدوات القياس فى هذه النظرية مختلفة، كما أن تحليلهم مختلف.

وتشمل أدوات القياس ثلاث قوائم، الأولى تقيس النمط القيادى للمدير ونفترض أن هناك أربعة أنماط رئيسية لسلوك القادة والقائمة الثانية تستخدم فى عملية التغذية العكسية بالمعلومات عن النمط القيادي للقائد عن طريق الزملاء والرؤساء، والقائمة الثالثة تحدد النمط القيادى للقائد من وجهة نظر المرؤوسين وتفترض النظرية أيضا ان درجة نضوج المرؤوسين تتطلب سلوك قيادى بدرجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات.

---

(١) المرجع السابق، ص - ص ٣٥٤ - ٣٦١.

(٢) حسين حمادى، و مرجع سبق ذكره، ص ص ١٤٣ - ١٤٦.

ونعتقد أن هناك صعوبات عملية فى قياس نضج المرؤوسين، كما أن درجة نضجهم قد تكون متباينة داخل المجموعة الواحدة. وفيما يتعلق بقياس نمط القائد، فأنه بالاضافة الى صعوبة ذلك عمليا، فانه لا ينبغى الاعتماد على نتائج عملية القياس هذه، حيث قد يختلف المرؤوسين فيما بينهم فى تقييمهم لنمط قائدهم كما قد تتأثر عملية التقييم بنواحى شخصية وليست موضوعية من جانب المرؤوس او المرؤوسين لسبب او لآخر. كما ان تقييم الرؤوساء لنمط القائد قد تختلف عن تقييم الزملاء لنمط زميلهم، وبالتالى هناك صعوبات عملية فيما يتعلق بتحديد نمط القائد باستخدام هذه النظرية.

من نتائج الدراسات السابقة يتضح ان هناك صعوبات فى التطبيق العملى لهذه النظرية، وهناك دراسة اخرى في البيئة المصرية وهى نظرية المدير الفعال للدكتور الهوارى[1]، ولقد كانت الدراسات السابق الاشارة اليها وغيرها فى مجال القيادة الادارية هى المادة الخام التى اعتمد عليها فى بناء افتراضاته الخاصة بأنماط المديرين ومدى فعاليتهم، حيث يرى أن هناك خمسة انماط قيادية للمديرين بعضها فعال تحت ظروف معينة وبعضها غير فعال اطلاقا وكل نمط من هذه الانماط له مجموعة افتراضات سلوكية ثانية، وهذه الانماط هى :

١ - نمط المدير ع +

هو نمط المدير المهتم بالعمل اكثر من اهتمامه بالناس، والشئ الذى يسيطر علي عقله هو العمل وله أولوية اولى من بين الأولويات الاخرى. لهذا يكون لديه اهتمام كبير بتخطيط العمل وتنظيمه ورقابته بحيث يكون الصراع الانسانى أقل ما يمكن.

---

(١) د. سيد الهوارى، المدير الفعال، مرجع سبق ذكره، ص - ص ٣ - ٢٠٩

٢ - نمط المدير ن +

هو نمط المدير المهتم بالناس اكثر من اهتمامه بالعمل، والشئ الذى يسيطر على عقله هو الناس اكثر من أى شئ آخر، فالناس لهم أولوية أولى من بين الأولويات الاخرى. ولهذا لديه اهتماما كبير بالناس وبالعلاقات الطيبة بحيث تؤدى الى ظروف ودية مريحة فى المنظمة وفى ايقاع العمل.

٣ - نمط المدير ع - ن -

هو نمط المدير المهتم قليلا بالعمل وفى نفس الوقت مهتم قليلا بالناس إن الشئ الذى يسيطر على عقلة هو البقاء على قيد الحياة وذلك يمثل عنده أولوية أولى. لهذا فهو اقل اهتمام بالعمل وبالتالي بالقدر الذى يخلى من المسئولية فقط لضمان البقاء فى الوظيفة.

٤ - نمط المدير ع ن :

هو المدير الذى يأخذ حلا وسطا فى اهتمامه بالعمل وبالناس فى نفس الوقت والحل الوسط له اولوية اولى على اى شئ اخر. ولهذا لديه اهتمام متوازن بالعمل وبالناس من اجل تحقيق اداء مقبول وعلاقات مقبولة.

٥ - نمط المدير ع + ن +

هو نمط المدير الذى يهتم بالعمل كثيرا وفى نفس الوقت يهتم بالناس كثيرا من خلال نشج احتياجاتهم مع احتياجات المنظمة.

وبالرغم من اهمية نظرية المدير الفعال، الا انه لم يتم اجراء دراسات تطبيقية فى البيئة المصرية تثبت صحة هذه النظرية - وذلك على قدر معلوماتنا وربما وجهت اليها نفس الانتقادات التى وجهت الى مختلف الدراسات التى سبقت الاشارة اليها.

فى مجال القيادة الادارية حيث هناك تشابه بدرجة أو بأخرى مع دراسات الشبكة الادارية وجامعتى اوهاتو ومتشجان ونظرية فعالية القائد ذو الابعاد الثلاثة.

٤ - مدى فعالية المدير

من الملاحظ ان بعض نظريات القيادة الادارية تهتم بتقسيم القادة الى اربعة أو خمسة مجموعات طبقا لمستوى فعاليتهم، الا اننا نعتقد ان هناك صعوبات عملية وتطبيقية فى تقسيم القادة الى مجموعات معينة مهما كان عددها قليلا او كثيرا.

نعتقد ان فعالية المدير تعتمد على مهاراته السلوكية الى حد كبير بالاضافة الى المهارات الادارية الاخرى. وطالما ان هناك استخداما جيد للمهارات السلوكية والفنية فى مجال العمل الادارى، فان درجة التأثير الشخصى للمدير لها دور كبير فى تحديد فعاليته ، وحيث يختلف الاشخاص فى درجة تأثيرهم فى الأخرين، فلابد ان يكون هناك اختلافات فى مدى فعاليتهم كمديرين، لهذا نعتقد ان فعالية المدير هى :

الدرجة التى يحقق فيها المدير المخرجات المطلوبة من منصبه باستخدامه المناسب لمهاراته السلوكية والفكرية والادارية في التأثير على، والتفاعل مع اخرين بالتنظيم لانجاز اهداف تنظيمية محددة فى مواقف معينة.

وعلى هذا تتأثر فعالية المدير بمجموعتين من المتغيرات، المجموعة الاولى هى المتغيرات الشخصية للمدير وتشمل طبيعة التكوين النفسى والاجتماعى وقدرته العملية وخبراته العملية، اما المجموعة الثانية فهى متغيرات تتعلق بطبيعة ومتطلبات العمل الادارى فى الواقع العملى، ومحصلة التفاعل بين هاتين المجموعتين من المتغيرات تتحدد فعالية المدير.

٤/١ -اسس قياس مدى فعالية المدير :(١)

بالرغم من ان نظريات القيادة الادارية السابق الاشارة اليها، وان كان بها العديد من اوجه القصور والضعف وصعوبات التطبيق العلمى لها، الا انه من جانب اخر فهناك بعض الافكار فى بعض هذه النظريات يمكن استخدامها وتطويرها لتصلح لتطبيق العملى بسهولة اكثر، او يمكن تطوير بعض هذه الافكار لتستخدم كاحد بنود وقياس لقياس مدى فعالية المدير.

على سبيل المثال، نجد ان منهج الصفات الشخصية يهتم بجانب له اهمية كبيرة فى مدى فعالية المدير، وهو طبيعة التكوين النفسى والاجتماعى للمدير، وهو امر له اهمية كبيرة في مدى فعالية المدير خاصة فى مجال التفاعل مع جماعات العمل او حتى فى اتخاذ القرارات.

ايضا المنهج التفاعلى يهتم بطبيعة العلاقة بين نمط المدير والمرؤوسين والموقف عموما، وتهتم بعض نظريات هذا المنهج بدراسة العلاقة بين نمط المدير ومرؤوسيه وزملائه، وهى ايضا امور لها اهميتها فى مدى فعالية المدير.

هناك جوانب اخرى يمكن اضافتها وهي تتعلق بطبيعة العمل الادارى ومتطلباته في الواقع العملى :

- القدرة على الابتكار والتطوير.
- المهارات السلوكية فى الاتصالات التنظيمية.

---

(١) للتوسع يرجع الى :
احمد ابراهيم عبد الهادى، العوامل المؤثرة فى سلوك المرأة المديرة، مع التطبيق على بعض المنظمات فى مصر. رسالة دكتوراه الفلسفة فى ادارة الاعمال، مكتبة. كلية التجارة، جامعة بنها، ١٩٨٥.

- المهارات فى الحصول على المعلومات.
- المهارات السلوكية فى التفاعل مع التنظيمات غير الرسمية.
- المهارة فى مواجهة المشكلات.
- المهارة فى تفويض السلطات.
- المرونة فى تطبيق اللوائح والقوانين.

وبناء على ما سبق نعتقد ان اسس قياس مدى فعالية المدير تشمل ما يلى :

١ - فعالية المدير فى اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات والمواقف غير المتوقعة.
٢ - فعالية المدير فى تفويض السلطات.
٣ - درجة الميل الى التعقيدات البيروقراطية.
٤ - فعالية المدير فى الاتصالات التنظيمية.
٥ - فعالية المدير فى علاقاته غير الرسمية باعضاء التنظيم.

وفيما يلي توضيح موجز للمقاييس الفرعية لقياس مدى فعالية المدير :

٤/ ١/ ١- مدى فعالية المدير فى اتخاذ القرارات :

تتدخل العوامل النفسية فى التأثير على سلوك الفرد فى اتخاذ القرارات سواء كا ذلك شعوريا او لاشعويا كما ان عملية تحديد المشكلة واختيار البدائل تتأثر بلاقوة الادراكية والعوامل الشخصية وهى اشيئا من الصعب قياسها الى درجة ما، وان كان لها تأثير على فعالية الفرد فى اتخاذ القرارات.

وعلى اساس ما سبق فان عملية اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات خاصة المشكلات غير المتوقعة - تتأثر بدرجة او بأخرى بالتكوين النفسى او الاجتماعى للفرد وفى هذا الصدد نري قياس مدى فعالية المدير فى اتخاذ القرارات على النحو التالى:

١/١/١/٤- اسلوب مواجهة المواقف والمشكلات غير المتوقعة :

والمقصود بذلك هو معرفة ما اذا كان المدير يلجأ الى الاسلوب العلمى فى حل المشكلات ام انه يلجأ الى الحدس والتخمين او انه يهرب من المشكلة ومواجهتها ويحاول القاء عبء مواجهتها وحلها على الغير. لهذا فان كثيرا من المديرين وقد لا يرجع ذلك الى عدم المامهم بالاسلوب العلمى لحل المشكلات واتخاذ القرارات بل انه غالبا ما يرجع الى عوامل نفسية، سواء شعورى أو لا شعورى، وذلك ان هناك فارقا كبيرا بين ما يقوله المدير عن كيفية اتخاذ القرارات ومدى الاسلوب العلمى فى هذا الصدد وكيف يسلك فعلا.

لهذا نهدف من قياس مدى فعالية المدي التعرف على السلوك الفعلى للمدير فى مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات ونظرا لان طبيعة العمل الادارى في الواقع العملي تتطلب المهارة فى مواجهة المشكلات والتصرف السليم فى العديد من المواقف خاصة عند ظهور مشكلات غير متوقعة. لهذا يمكن قياس فعالية المدير من خلال قياس قدرته علي مواجهة وحل مشكلات غير متوقعة، لهذا يمكن قياس فعالية المدير من خلال قياس قدرته على مواجهة وحل مشكلات غير متوقعة تصمم لهذا الغرض، وهذه المشكلات ليست بالضرورة في مجال العمل الادارى.

ذلك أننا نرى ان لكل فرد نمط معين فى مواجهة المشكلات سواء فى مجال العمل او فى غير ذلك، وفعاليته فى مواجهة المشكلات غير المتوقعة تتوقف مع تكوينه النفسى والاجتماعى والفكرى ايضا، اما المشكلات الروتينية التى تواجهة وتتكرر بصفة مستمرة فهى لا تقيس الفعالية فى اتخاذ القرارات.

٢/١/١/٤ - الابتكارية والقدرة على ايجاد حلول بديلة للمشكلات :

تعتبر احدى مؤشرات فعالية المدير، حيث يضطر المدير فى كثير من الاحيان الى اتخاذ قرارات على ضوء قدر قليل من المعلومات. ويمكن استخدام بعض الاساليب

التى تجعل المدير يكشف لا شعوريا عن قدراته فى هذا المجال ويحاول استدعاء الكثير من الافكار التى يعتقد انها احد الحلول الممكنه للموقف او المشكلة التى يواجهها وهنا يتبين ما يلى :

- المدير سيكتشف عن رقدراته الفكرية فى ايجاد اكبر عدد ممكن من الحلول البديلة للمشكلة.
- المدير سيعكس مشكلاته او بعض تصرفاته التى يمكن ان تكشف عن جوانب سلوكه النفسى والاجتماعى.

٤/١/١/٣- اتخاذ قرارات المخاطرة.

من عوامل نجاح المدير قدرته على اتخاذ قرارات المخاطرة لا تعكس فقط فعاليته وبعد نظره في اتخاذ القرارات وانما تعكس ايضا جوانبه النفسية ، ويمكن قياس فعالية المدير فى هذا المجال من خلال افتراض مواقف معينة او حالات معينة ومعرفة ردود افعال المدير نحوها .

٤/١/٢ - قياس فعالية المدير فى تفويض السلطات .

فى دراسة ستيورات وجد ان عدم الرغبة فى تفويض السلطات او القصور او العجز فى التفويض كان من اهم اسباب فشل المديرين ، وان الذين وصلوا الى مناصب الادارة العليا هم الذين يعرفون كيف يفوضون سلطاتهم حتى يتفرغون للاعباء والمسئوليات ذات الاهمية والتى لا يستطيع غيرهم القيام بها.

٤/١/٣- قياس درجة الميل الى التعقيدات البيروقراطية :

وجود اللوائح التنظيمية ضرورة لتحقيق التماثل والكفاءة والترشيد الانسانى، الا ان التمسك الحرفى بنصوص هذه اللوائح والميل الي التعقيدات البيروقراطية تؤثر على القدرات الابتكارية والطموح والانجاز لدى العاملين. ان تشجيع العاملين على المبادأة واعطائهم حرية التصرف واتخاذ القرارات - فى حدود معينة - انما هو

استثمار تأتى نتيجة فيما بعد ويزيد من درجة التفاعل والتأثير بين المدير ومرؤوسيه.

٤/١/٤- قياس فعالية المدير في الاتصالات التنظيمية :

الاتصالات التنظيمية ينظر اليها باهتمام كبير لانها جزء هام من عمل المدير، حيث ينفق ما بين ٥٠ - ٩٠٪ من وقته في الاتصالات، والمدير محاط بشبكة معقدة من الاتصالات والتى تعمل كنظام تحصيل معلومات مصصم ذاتيا، وبحكم الاستفادة من نظام المعلومات هذا فعالية المدير فى اتصالات التنظيمية وزملائه، وايضا روسائه.

٥/٤ - قياس فعالية المدير في علاقاته غير الرسمية باعضاء التنظيم :

تتمثل أهمية العلاقات غير الرسمية للمدير فى ان الانجاز الشخصى يعتمد علي مدخلات من أناس آخرون سواء زملاء أو رؤساء، وهذا يتطلب ان يكون المدير فعلا فى علاقاته الشخصية بهم حيث يمكنهم مساعدته وتقديم النصح له، وفى نفس الوقت فان ذلك قد يجعله اكثر استعدادا للتعامل مع التنظيمات غير الرسمية حيث المصالح المشتركة والمتبادلة، وهو امر واقع فى كثير من المنظمات بالرغم من مساوئه بدرجة او بأخرى، الا انه من جانب اخر فان تمركز المدير حول ذاته وسلوكة سلوكا انطوائيا قد يجعله اقل تفاعلا واقل قوة ونفوذا شخصيا فى تعاملة مع فريق العمل الادارى بجانبية الرسمى وغير الرسمى.

٥ - الفروق في مدى الفعالية بين المديرين والمديرات في بعض المنظمات في مصر [١] :

فى احدى الدراسات التى تناولت فى بعض جوانبها الفروق فى مدى الفعالية بين المديرين والمديرات فى بعض المنظمات بمصر توصلت الى النتائج التالية :

- توجد فروق بين الرجال والنساء فى مستوى الادارة الدنيا فى صالح الرجال وذلك على مختلف المقاييس الفرعية لمقياس مدى فعالية المدير ايضا فى مستوى الادارة الوسطى ومستوى الادارة العليا.

---

(١) د. أحمد ابراهيم عبد الهادى، المرجع السابق، ص ص ٢٢٨ - ٢٤٧.

- التحليلات الاحصائية للفروق المذكورة أوضحت معنوية هذه الفروق على مختلف المقاييس الفرعية وعلي مختلف المستويات الادارية وذلك بين المديرين والمديرات.

٥/١ - تحليل الفروق المعنوية بين المديرين والمديرات فى تفويض السلطات :

ترجع هذه الفروق الى عوامل نفسية بشكل اساسى، ذلك أن بعض النساء منخفضا الثقة بأنفسهن وبالتالى قد لا يكون لديهن ثقة بالغير ليفوضن سلطاتهن اليه، كما أن الخوف والقلق من الخصائص النفسية لدى عدد غير قليل منهن وبالتالى يتجنبن تفويض سلطاتهن لخوفهن مما قد يحدث من أخصاء من بعض الذين تم تفويض سلطات لهم.

ويمكن تفسير تلك الفروق المعنوية أيضا على اساس ان بعضهن يفضلن الحفاظ بكافة سطاتهن الوظيفية لاشباع حاجات نفسية لدي يعضهن مثل حاجة اثبات الذات أو حب التسلط أو السيطرة أو انخفاض الرغبة فى المخاطرة أو أن السلبية لدي بعضهن قد تجعلهن يفضلن استمرار الامور على ماهى عليه حتى لو تعطلت او تراكمت الاعمال.

ويمكن أن تفسر تلك الفروق المعنوية على اساس عوامل تنظيمية كأن تشغل غالبيتهن مناصب ادارية ثانوية وبالتالى ليس هناك ضغوط عمل أو لقلة خبرة بعض النساء فى العمل الادارى وبالتالى بعضهن لا يعرف كيف يفوضن بعض سلطاتهن.

٥ / ٢ - تحليل الفروق المعنوية بين المدرين والمديرات فى الاتصالات التنظيمية :

ترجع هذه الفروق الى العديد من العوامل ، منها العوامل الاجتماعية خاصة عملية التنشئة والتدريب الاجتماعى لبنت منذ طفولتها وتأثيرات ذلك على تفاعلها مع جماعتا العمل وتأثيرات ذلك على فعاليتها فى الاتصالات التنظيمية بالاضافة الى أن المكانة الاجتماعية للمرأة قد يكون لها تأثير فى فعاليتها فى الاتصالات

التنظيمية ولعوامل أيضا دورها فى المساهمة فى انخفاض فعالية المرأة فى هذا الصدد خاصة المناخ التنظيمى والاتجاهات نحو المرأة فى العمل والادارة والتى عادة ما تتسم بالسلبية مما يجعل العديد من النساء يجدن صعوبة فى هذا الصدد.

٥ / ٣ - تحليل الفروق بين المديرين والمديرات فى درجة الميل الى التعقيدات البيروقراطية :

قد ترجع هذه الفروق الى عوامل اجتماعية حيث لا يشجع اسلوب تربية البنت على الاعتماد على النفس فى اتخاذ القرارات حيث تدربت البنت - عادة - منذ طفولتها المبكرة على ان تتلقى الاوامر من الغير وينتقل هذا النمط الى مختلف مراحل حياتها الوظيفية وبالتالى فهى فى مجال العمل ، اما أن تستند الى حرفية اللوائح والتعليمات والقوانين أو ترجع الى رئيسها لتأخذ الرأى منه.

أيضا ربما ترجع هذه الفروق الى عوامل عقلية حيث تتفوق النساء فى القدرات الكتابية واللغوية ، وهذا يجعل الكثيرات منهن يتركزون فى الوظائف الكتابية والانشطة الروتينية الاكثر استقرارا وبالتالى هذا يدعم اتجاهات بعضهن الى السلوك البيروقراطى لان هذه الأنشطة لا تشجع أو لا تحتاج الى قدرات ابتكارية فى مجال العمل.

يضاف الى ان العوامل التنظيمية لا تساعد على تنمية المهارات الادارية لدى النساء بشكل عام وهذا يجعلهن اكثر اهتماما باللجوء الى اللوائح والقوانين.

٤/٥ - تحليل الفروق بين المديرين والمديرات فى العلاقات الشخصية فى التنظيم :

ترجع هذه الفروق الى عوامل اجتماعية بشكل اساسى ، حيث معايير السلوك الانثوية التى يجب ان تلتزم بها النساء فى المجتمع وفى المنظمات أيضا وهذا يؤثر

على علاقاتهن الشخصية بأعضاء التنظيم مما يحد من درجة تفاعلهن مع التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ، يدعم ذلك النظرة الاجتماعية لمكانة المراة فى المجتمع وأسلوب التنشئة والتدريب الاجتماعى ، أيضا يجعل عدد غير قليل منهن أقل مهارة فى تكوين الصداقات واستغلال الفرص والتعاون مع فريق العمل الادارى وفى معنوية علاقاتهن الشخصية ومدى النفوذ والقوة فى التنظيم. يضاف الى ما سبق بعض العوامل التنظيمية والتى تكون تأثيراتها معاكسا وأيضا بعض الخصائص النفسية لعدد غير قليل من النساء والتى لها أيضا تأثيرات معاكسة على مدى فعاليتهن فى علاقاتهن الشخصية والتعامل مع التنظيمات غير الرسمية فى التنظيم.

٥/٥ - تحليل الفروق بين المديرين والمديرات فى اتخاذ القرارات :

للعوامل التنظيمية تأثيرات سلبية على تنمية المهارة فى اتخاذ القرارات لدى عدد قليل من النساء فى العمل والادارة ، ربما لضآلة فرص التدريب وتنمية مهاراتهن فى اتخاذ القرارات أو لطبيعة لوظائف الثانوية التى يشغلنها فى كثير من المنظمات. هذا وتساهم فى هذا الصدد - كما سبق أن أشرنا - أن للعوامل الاجتماعية خاصة عملية التنشئة والتدريب الاجتماعى للبنت لها تأثيراتها السلبية على أسلوب بعض النساء فى اتخاذ القرارات عندما يشغلن مناصب ادارية.

يضاف الى ما سبق أن الوظائف التى تشغلها النساء ، وعادة قد تكون محدودة التقدم وظيفيا ، وعلى ذلك لا يكون لدى عدد غير قليل منهن دافعا ذاتيا لتنمية خبراتهن فى مجال اتخاذ القرارات.

أسئلة وتطبيقات
على الفصل السابع عشر

السؤال الأول:

ماهو مفهوم القيادة فى مجال السلوك الإنسانى فى العمل؟

السؤال الثانى:

إشرح المنهج التفاعلى فى القيادة؟

السؤال الثالث:

امهنى أهم الإنتقادات التى وجهت لمنهجى أسلوب القيادة والمنهج التفاعلى؟

السؤال الرابع:

تناول بالدراسة أسس قياس مدى فعالية المدير؟

السؤال الخامس:

هل هناك فروق فى مدى الفعالية بين المديرين والمديرات؟

الفصل الثامن عشر

الإتصالات التنظيمية

فى هذا الفصل

١ - عناصر الإتصال.
٢ - وسائل الإتصال.
٣ - المعوقات الشائعة للإتصالات الشخصية.
٤ - مهارات الإستماع لدى المدير.
٥ - العوامل المادية المؤثرة فى الإتصال.
٦ - العوامل المؤثرة فى فعالية الإتصالات التنظيمية.
٧ - شبكات الإتصال داخل المنظمة.

الفصل الثامن عشر
الإتصالات التنظيمية

الإتصالات التنظيمية لها أهميتها بالنسبة للمدير، ذلك أن عملية الإتصال ضرورية حيث تساعد فى إنجاز وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، كما أن الإتصالات نشاط يستغرق غالبية المدير.

عملية الإتصال تمكن المدير من القيام بالمهام والمسئوليات المطلوب أن يؤديها، وحتى يتم ذلك لابد من توافر المعلومات حتى يمكنه إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط، هذه الخطط يجب أن تصل إلى الآخرين حتى يمكن تنفيذها أيضاً التنظيم يحتاج إلى إتصالات مع الآخرين لتنفيذ المهام والمسئوليات التنظيمية أيضاً القيادة تحتاج إلى إتصال بالمرؤوسين حتى يتم تحقيق الأهداف، كما أن أيضاً القيادة تحتاج إلى إتصال بالمرؤوسين حتى يتم تحقيق الأهداف، كما أن الإتصالات الشفهية أو المكتوبة جزء أساسى وهام فى عملية الرقابة.

بإختصار، المدير لايعمل منفرداً ، وهو يستطيع تنفيذ وظائف الإدارة، من خلال إتصاله وتعامله مع الآخرين، فعملية الإتصالات هى الأساس الذى يعتمد عليه وظائف الإدارة، وإن جزءاً كبراً من الوقت الإدارى يتضمن وينفق فى أنشطة إتصاليه مختلفة، مثل المقابلات، الإتصالات الشفهية، أو المكتوبة، المكالمات التليفونية، المقابلات مع الرؤساء، المرؤوسين الزملاء الموردين والعملاء.

إن الإتصالات بالآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها، تستغرق ٩٠٪ تقريباً من وقت كثير من المديرين، وحتى يستطيع المدير الحصول على بعض المعلومات فلابد أن تكون له إتصالات بالعديد من الأطراف داخل المنظمة وأيضاً خارجها، كما أن قرارات المدير تتطلب الحصول على معلومات ولايتم ذلك بلا إتصالات.

١ - عناصر الإتصال [١] :

١/١- المرسل:

وهو مصدر الإتصال ومصدر المعلومات، وقد يكون رئيس، مرؤوس زميل. والمرسل يقوم بدور أساسى فى نجاح أو فشل عملية الإتصال، حيث أنه الأساس ومنطقة البداية فى عملية الإتصال.

١/٢- المستقبل:

هو من يتلقى المعلومات من المرسل، وقد يكون فرداً أو جماعة والمستقبل يؤدى دوراً هاماً فى مدى فعالية عملية الإتصال، فإذا تلقى المعلومات ولم يتخذ رداً لفعل المناسب، أو فسر تلك المعلومات تفسيراً شخصياً أو تفسيراً خاطئاً يترتب على ذلك تأثير سلبى على عملية الإتصال.

١/٣- الرسالة:

هى الشكل المادى الذى من خلاله ترسل المعلومات، الرسالة ربما تكون بأى شكل يمكن التعبير عنه وفهمه من خلال مستقبلى الرسالة، الخطبة يمكن سماعها، الكلام يمكن قراءته، لمسة اليد يمكن أن تتراوح مابين العطف أو التربيت أو التهديد، الرسائل غير الكلامية هامة بالنسبة لأشكال الإتصال حتى إنها كثيراً ماتوصل معانى لاتوصلها الخطابات أو الكتابة.

١/٤- الهدف من الإتصال:

وقد يكون الهدف تدفق المعلومات ذات أهمية معينة من المرسل إلى المستقبل أو التنسيق بين بعض أعضاء التنظيم أو نقل آراء ووجهات نظر إلى الآخرين.

---

(١) د. أحمد إبراهيم عبد الهادى، الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٦٩-١٧٠.

١/٥ - توقيت الإتصال:

حتى يحقق الإتصال أهدافه، ينبغى أن يتم الإتصال فى التوقيت المناسب حتى تكون عملية الإتصال فعالة، لأن الإتصال يهدف إلى تدفق معلومات معينة من أو إلى فرد معين أو وحدة تنظيمية معينة لإتخاذ فعل أو قرار معين فى توقيت معين، وإذا أهمل التوقيت فقدت عملية الإتصال فعاليتها.

١/٦- مكان الإتصال:

قد يؤثر البعد الجغرافى للمكان على توقيت أو فعالية الإتصال، إلا أن إستخدام وسائل الإتصالات الحديثة يمكنها التغلب على مشكلة البعد المكانى فى الإتصالات.

٢ - وسائل الإتصال (١) :

هناك العديد من الوسائل السمعية والكتابية والبصرية تستخدم فى عملية الإتصال ، فيما يتعلق بالوسائل الشفهية فهى تشمل المقابلات الشخصية والإتصال الهاتفى والمقابلات الجماعية. أما الوسائل الكتابية فتشمل التقارير ، المذكرات الأوامر والتعليمات بالإضافة إلى بعض الوسائل البصرية.

٢/١ - الوسائل الشفهية للإتصالات:

٢/١/١- المقابلة الشخصية:

حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجهاً لوجه ، وهذه الوسيلة لها مزاياها ولها أيضاً عيوبها، من المزايا أنها تصلح لإستخلاص الحقائق والمناقشة والإستفسار، وأيضاً أهميتها بالنسبة للإبلاغ بالقرارات الهامة، ومن عيوب هذه الوسيلة أن أسلوب إدارة الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات

---

(١) المرجع السابق، ص - ص ١٧٠-١٧٢.

والحقائق التى يمكن التوصل إليها، ويرتبط ذلك أيضاً بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب والثقة فيما بينهما. هناك عيب آخر فى تلك الوسيلة هى أن هناك بعض الأفراد لايستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفوياً، أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر.

٢/١/٢- الإتصال الهاتفى:

وهذه الوسيلة تصلح لعمليات الإتصال التى تتطلب السرعة فى كثير من الأحيان. وهناك بعض عيوب لتلك الوسيلة منها قصر مدة الإتصال، حيث يكون هناك صعوبة أيضاً فى إستيفاء بعض البيانات أو المعلومات، كما أنه ليس بالضرورة أن يتم نقل المعلومات من خلال الإتصال الهاتفى لسبب أو لآخر يتعلق بالأهمية أو السرية.

٣/١/٢- المقابلات الجماعية:

وهى قد تكون على شكل ندوات أو إجتماعات، ويتم فيها تبادل الآراء، إلا أن فعالية تلك الوسيلة تتوقف على أسلوب إدارة تلك المقابلات ومدى المشاركة الفعالة لمختلف الأعضاء، ودرجة نضجهم ومستواهم التنظيمى وأيضاً الثقافى.

٢/٢ - وسائل الإتصال الكتابية:

١/٢/٢- التقارير:

وهى تحتوى معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى لتيسر للمستوى الإدارى الأعلى متابعة أعمال المرؤوسين فى مختلف مستويات الإدارة، وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الإتصال على مدى الصدق والوضوح فى عرضها وتحليلها وماتتضمنه من معلومات.

٢/٢/٢- المذكرات:

وهى مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.

٣/٢/٢- الأوامر والتعليمات:

وهى تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة.

٣/٣- وسائل الإتصال المصورة والملاحظة:

الإتصال المصور يعبر عنه بالصور أو اللوحات أو الملصقات وأيضاً الأفلام، أما الملاحظة فهى رواية الأعمال أو الظواهر، وتصلح هذه الوسيلة إذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة لانطق فيها.

هذا ويتوقف إختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة والتوقيت المناسب للإستخدام أو الإستعمال للوسيلة ودرجة السرية المطلوبة فى المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الإتصال بهم.

٣ - المعوقات الشائعة للإتصالات الشخصية:

يقصد بمعوقات الإتصال تلك العوامل والمواقف التى تؤثر بصورة سلبية فى عملية الإتصال وكفاءتها وتعوق تحقيق الغايات المنشودة منها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعوقات يمكن التأثير فيها بدرجات متفاوتة بهدف تحويلها من عوائق للإتصال إلى عوامل مؤيدة أو مساعدة فى تحقيق كفاءة الإتصال.

وتنقسم معوقات الإتصال إلى مجموعة المعوقات المادية ومجموعة المعوقات السيكولوچية، وترتبط الأولى بالمكونات المادية للبيئة ووسائل الإتصال، بينما ترتبط المجموعة الثانية بقيم وإتجاهات الأفراد فى المنظمة.

١/٣ - المعوقات المادية:

تمتد هذه المعوقات لتشكل كافة العوامل التى يمكن لمسها فى بيئة العمل والتى تؤثر سلبياً فى عملية الإتصال وأهمها:

٣/١/١- المسافات التى تقع بين المرسل والمستقبل والوقت المطلوب لنقل الرسالة [١] وذلك لإرتباط المسافة والوقت فى عملية الإتصال فكلما بعدت المسافة بين المرسل والمستقبل تطلب ذلك مزيداً من الوقت فى عملية الإتصال خاصة إذا كان يقتضى ذلك إنتقال المرسل لمكان المستقبل أو الإتصال عن طريق البريد.

٣/١/٢- كبر الحجم والإنتشار الجغرافى، فكبر حجم المنظمة يؤثر على عملية الإتصالات وعادة يرتبط كبر الحجم بالإنتشار الجغرافى للمنظمة [٢]، ويلاحظ أن هذا العنصر يعطى الأثر نفسه الذى يعطيه بعد المسافة وبالتالى الوقت اللازم للإتصال.

٣/١/٣- اللغة، فعلى الرغم من إرتباط اللغة بالإنسان إلا أنه يمكن إعتبارها من العوامل المادية التى تؤثر فى عملية الإتصال ،موحدة اللغة، وفهم مدلولات الألفاظ ووحدتها بين المرسل والمستقبل، وسلامة النطق ووضوحه كل هذه عوامل تؤثر فى كفاءة الإتصال.

٣/١/٤- الأخطاء المطبيعية والإملائية فى الرسائل، تؤثر تأثيراً سيئاً فى درجة إستجابة المستقبل إستجابة المستقبل كما قد تعطى إنطباعاً بعدم إهتمام المرسل بالمستقبل فضلاً عن إحتمالات اللبس والخطأ فى الإستجابة من قبل المستقبل.

---

(١) د. صديق محمد عفيفى وآخرون، الإدارة فى مشروعات الأعمال (الكويت مؤسسة دار الكتب للطابعة والنشر والتوزيع ١٩٧٧) ص ٣١٤.

(٢) د.عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة (القاهرة :مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٧٦) ٥٠١.

٣/٢- المعوقات السيكولوچية:

وترتبط هذه العوائق بالطبيعة الشخصية لدى الفرد وميوله وإتجاهاته، وتنتج هذه المعوقات بصورة أساسية نتيجة للإختلافات السيكولوچية لدى الأفراد ، وأهم هذه المعوقات:

٣/٢/١- إن مشكلة أساسية من مشاكل الإتصالات بين الجماعات الكبيرة هى الإختلافات الكبيرة بين الأفراد ، أن الأفراد يختلفون فى حاجاتهم ورغباتهم كما يختلفون فى إتجاهاتهم وعقائدهم ونتيجة لتلك الإختلافات يميل الأفراد إلى إدراك الأمور بطرق مختلفة تتفق مع وجهات نظرهم [١] .

٣/٢/٢- عدم القدرة على التعبير بوضوح عن المعنى، فبديهى إن القدرة على التعبير عن معنى الرسالة مسألة أساسية لضمان فهم مضمون الرسالة [٢]، وذلك يعنى أن الفرد القادر على التعبير بدقة ووضوح مع ضمان إتزانه العاطفى والنفسى عند النقاش كل ذلك فى توصيل الرسالة وتحقيق التأثير والإستجابة.

٣/٢/٣- الأفكار المستترة لدى أفراد جماعة، فمن المشكلات التى تواجه كل قائد مشكلة معالجة الأفكار المستترة بطريقة لاتجعلها عائقاً لكفاية الجماعة أو سبيلاً لإخفائها وإنحلالها [٣] ومعنى ذلك أن معالجة الأفكار المستترة

---

(١) د. على السلمى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠٤.

(٢) د. زكى محمد هاشم، الإتجاهات الحديثة فى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة : مطابع سجل العرب ٧٥/١٩٧٦) ص ٣٠٢.

(٣) وليم مورى وآخرون ، كيف تعمل الجماعات ، ترجمة د. محمد عبد الهادى عفيفى (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٦) ص ٨٣.

وكشفها يعد سبيلاً لرفع كفاءة الإتصال فى الجماعات لأن هذه الأفكار لو بقيت ستظل حاجزاً بين المرسل والمستقبل فى تحقيق التأثير والإستجابة.

٣/٢/٤ - القدرة على الفهم، حيث يختلف الأفراد من حيث قدراتهم على الفهم والتى تنعكس على الفهم الدقيق لما يقال وعلى سرعة الفهم كذلك. وعلى ذلك فإن فاعلية الإتصالات ترتبط بقدرات كل من المرسل والمرسل إليه على فهم مايتم تداوله بينهما [١] .

٣/٢/٥ - الخوف، كذلك قد تقل فاعلية الإتصالات نتيجة لعامل الخوف الذى قد يعترى بعض الأفراد فى إرسال المعلومات الواجب إرسالها. وهذا صحيح بالنسبة للإتصالات الصاعدة على وجه الخصوص [٢] ويرتبط بالخوف القلق والشك وكلاهما يؤدى إلى حجب بعض المعلومات أو نقلها محرفة مما يعوق ويوثر سلبياً فى كفاءة الإتصال.

٣/٢/٦ - الإفراط فى عملية الإتصال، ويقصد بذلك أن المرسل بسبب فى شرح توضيح مايريد نقله ، وربما يستشهد بالعديد من التجارب الشخصية، وذلك يؤدى إلى ضياع الرسالة الأصلية المراد نقلها وبالتالى عدم تحقيق الأثر المطول لها.

٣/٢/٧ - الإفراط فى الوقت المستغرق فى الإتصال والمقصود من ذلك أن نقل رسالة معينة أومناقشة موضوع معين يستغرق وقتاً أكثر من اللازم ، نتيجة للدخول فى تفاصيل غير ضرورية أو الخروج عن الموضوع والتعرض

---

(١) د. حنفى محمود سليمان، السلوك التنظيمى والأداء (الإسكندرية دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ) ص ٢٨٥.

(٢) المرجع السابق ، ص ٢٨٥.

لموضوعات أخرى ليست هدفاً فى عملية الإتصال، وذلك معناه إستغراق وقت الإدارة والعاملين وإهداره بطريقة غير مناسبة.

وربما يقال أن الدخول فى التفصيلات ومناقشة موضوعات أخرى ليست ضارة مادامت ترتبط بالعمل ولكن هذه الموضوعات غالباً ماتأتى بصورة عفوية وغير معدة إعداداً كافياً كما أن إثارة هذه الموضوعات وإقحامها قد يرتبط بأهداف فردية، كما يؤدى إلى التوصل لقرارات غير ناجحة فى تلك الموضوعات ، فضلاً عن إحتمال ضياع الهدف الأصلى من وراء عملية الإتصال.

بجانب العوامل السابقة، فغنى عن البيان أن مجموعة الإتجاهات والقيم التى يؤمن بها الفرد والجماعة قد تؤثر بصورة سلبية فى عملية الإتصال وتتحول من كونها عوامل مؤثرة فى عملية الإتصال إلى معوقات تعوق تحقيق الكفاءة والفعالية.

٤ - مهارات الإستماع لدى المدير:

يستطيع المدير أن يتجنب بعض مشكلات الإتصالات التنظيمية ويحقق فعالية إذا إستطاع الإستفادة من التوجيهات التالية:

- إستمع جيداً لما يعرضه الطرف الآخر، سواء كان مرؤوس ، رئيس زميل، وكن حريصاً على الإهتمام بما يعرضه من أفكار دون أن تقاطعه فى الحديث.
- حاول دائماً تشجيع الطرف الآخر فى الإتصال على الكلام وإن يقول كل مالديه باطمئنان وثقة.
- ناقش الطرف الآخر فى الإتصال فى النقاط التى هو متأكد منها تماماً وماهو غير متأكد منه.
- لخص ماقاله الطرف الآخر وتأكد مما هو يعنيه، وأيضاً لخص ما قلته أنت للطرف الآخر حتى تتأكد من وصول المعانى الصحيحة للرسالة إليه.

- حاول معرفة ماهى القرارات التى تؤثر فى المرؤوسين بشكل أو بآخر منهم أنفسهم.

- يجب إمداد المرؤوسين بالمعلومات التى تؤثر على إستعداتهم لآداء الأعمال بشكل جيد.

- إستخدم لغة بسيطة وسهلة لتوصيل أفكارك لأطراف الأخرى مع مراعاة مستوى المرسل إليه.

- لاتكن دفاعياً فى عملية الإتصال ولكن من الأفضل أن يشعر الآخرون أ الهدف من الإتصال هو مساعدتهم لآداء عمل معين.

٥- العوامل المادية المؤثرة في الاتصال:

عملية الاتصال تتأثر بالعديد من العوامل المادية والفيزيقية وذلك نتيجة لكون الاتصال يتم من خلال أدوات ووسائل مادية متعددة ، كما أن البيئة المادية المحيطة بما تشمله من مكونات تؤثر في كفاءة عمليه الاتصال وذلك علي النحو التالي:

١/٥ - ظروف العمل المادية:

ويقصد بها المكونات المادية المحيطة والتي تتوفر في البيئة التي تتم فيها عملية الاتصال ، ويتحدد أثرها في ضوء طبيعة ووسائل عمليه الاتصال ذاتها ومثال ذلك:

١/١/٥ - الضوضاء المادية أو الملموسة التي تمنعك من سماع محدثك أو فهمه ،وتعوق التركيز فيما تستمع وتقرأ ، كصوت الماكينات في المصنع ، أوأصوات مجموعة من الناس يتحدثون أو يتشاجرون ، أو صفارة قطار ، أو ضجيج عربة نقل تحمل البضائع وتفرغ اعلي مقربة منك (١).

---

(١) د. علي محمد عبد الوهاب ، أدارة الافراد ، منهج تحليلي، القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٧٤ ، ٣١٤.

٢/١/٥ - وسائل وأدوات الحفظ ، تعتمد عملية الاتصال علي توفر وسائل وأدوات الحفظ المناسبة خاصة بالنسبة للاتصالات المكتوبة نظرا لقيام الموظف بحفظ هذه المكاتبات وأسترجاعها للرد عليها وبالتالي فهناك فترة بين الاستقبال والاستجابة ، وهنا فأن كفاءة وسائل وأدوات الحفظ تحدد سهولة أو صعوبة عمليه الاسترجاع وبالتالي تحقيق الاستجابة.

٣/١/٥ - الاضاءة والتهوية ودرجة الحرارة ، وهذه العوامل تعب دورا مباشرا في عملية الاتصال، فمثلا عندما يستعين المحاضر بالسبورة فأن درجة الاضاءة تؤثر في أستفادة الطلاب فكلما زادت الاضاءة أستطاعوا قراءة مايكتبه بسهولة وكذلك فعند عقد أجتماع معين فأن درجة الحرارة وتوفر التهوية في قاعة الاجتماع يؤثران في مدي قدرة أعضاء قدرة أعضاء الاجتماع علي المتابعة والتفكير فيما يدور خلال الاجتماع.

وبصورة غير مباشرة فأن درجة الحرارة والتهوية يؤثران في درجة أنتباه وتركيز الفرد وشعوره بالتعب وبالتالي فأنه يكون أكثر أستعدادا لاستقبال الرسالة المراد نقلها اليه.

٢/٥ - العوامل المادية المتعلقة بوسيلة الإتصال والرسالة :

يقصد بهذه العوامل تلك المرتبطة بتكوين وسيلة الاتصال والرسالة المراد نقلها من الناحية المادية وهي تؤثر تأثيرا مباشرا في كفاءة الاتصال وعلي سبيل المثال.

١/٢/٥- في الاتصال الشفوي يجب أن يكون النطق واضحا والصوت مناسبا وأن تكون الكلمات والالفاظ المستخدمة لها الدلالات نفسها لدي المرسل والمستقبل .

٢/٢/٥ - في الاتصال الكتابي نجد أن وضوح الحروف والكلمات التي تتكون منها الرسالة يؤثران في كفاءة عملية الاتصال فضلا عن ضرورة خلوها من الاخطاءاللغوية والإملائية والتي قد توقع المستقبل في اللبس.

٥/٢/٣ - ملائمة وسيلة الاتصال لظروف وطبيعة الرسالة والموقف الذي يتم فيه الاتصال فعلي سبيل المثال لا يفضل أستخدام الهاتف مثلا في مناقشة موضوع يحتاج الي الرجوع للسجلات والبيانات.

٥/٢/٤ - توفر الامكانات المادية في وسيلة الاتصال والتي تضمن الانتشار أو السرية للرسالة المراد نقلها ، فمثلا بعض الرسائل تنقل في مظاريف مغلقة بينما تعم الرسائل الاخري بصورة علنيه وذلك يعتمد علي تحديد المستقبل بدقة ووضوح.

٥/٢/٥ - توفر المواد والخامات المستخدمة في عملية الاتصال مثل الادوات الكتابية وأشرطة التسجيل -فأن عدم توفر هذه المواد والخامات قد يدفع المرسل الي أستخدام وسيلة أخري لمجرد عدم توافر الامكانات لديه . وقد تكون هذه الوسيلة أقل كفاءة.

٦- *العوامل المؤثرة في فعاليه الاتصالات التنظيمية* (١):

هناك أربعة عوامل تؤثر في فعاليه الاتصالات التنظيمية ، ويحدد ريموند ليسكار هذه العوامل علي النحو التالي:

٦/١- القنوات الرسمية للاتصالات في المنظمة.

٦/٢ - هيكل السلطة في المنظمة.

٦/٣ - التخصص الوظيفي.

٦/٤ -ملكية المعلومات .

---

(١) المرجع السابق ، ص ص١٧٥ - ١٧٧.

ويمكن دراسة العوامل السابقة علي النحو التالي :

٦/١ - القنوات الرسمية لاتصالات في المنظمة:

وهي تؤثر علي فعالية الاتصالات التنظيمية من خلال أمرين رئيسيين الاول هو أن القنوات الرسمية تتسع كلما كبر وتوسع حجم التنظيم ، وهذا قد يؤثر علي فعالية الاتصالات ، علي سبيل المثال أذا كان هناك أحدي المنظمات الكبري التي تعمل في تجارة التجزئة ولها فروع عديدة في كثير من المناطق الجغافيه ، فأن عملية الاتصالات تزداد صعوبة . أما الامر الثاني فهو أن القنوات الرسمية للاتصالات تمنع تدفق المعلومات بسهولة بين المستويات التنظيمية المختلفة . علي سبيل المثال ، العامل في خط التجميع تكون علاقته مباشرة برئيسة وليس بمدير المصنع ، ولهذا عندما يظهر مشكلة ما فأنها تعرض علي الرئيس المباشر ، وبالرغم من أن ذلك له مزاياه و، فله أيضا عيوبه حيث أن كثيرا من المعلومات قد لاتصل الي الادارة الوسطي أو العليا.

٦/٢ - هيكل السلطة في المنظمة:

أن هيكل السلطة في المنظمة هو تأثير علي فعالية الاتصالية ، أن المكانه والقوة في المنظمة تساعد علي تحديد من يتصل بمن بسهولة أن محتوي وصحة الاتصالات سوف تتأثر باختلاف توزيع السلطة بين الافراد.

٦/٣ - التخصص الوظيفي:

يسهل الاتصالات بين المجموعات ذات التخصصات المتشابهة، أما الاتصالات التنظيمية بين المجموعات ذات التخصصات المتباينه بدرجة كبيرة ربما كانت صعبة بشكل أو بآخر.

٦/٤ - ملكية المعلومات :

هذا يشير الي أن الافراد الذين لديهم معلومات ومعرفة خاصة بعملهم فأن ذلك يساعد علي فعالية الاتصالات ، فمثلا رئيس القسم لديه الاساليب الفعالة لمواجهة

الصراعات بين مرؤوسيه . إيضا مدير الانتاج يمكن أن يساعد مدير التسويق بما لديه من معلومات قد تساعد في مجال تخطيط المنتجات.أن كثيرا من المعلومات تعطي للشخص الذي يملكها نفوذا وقوة ، حيث يستطيع أداء وظيفته بطريقة أفضل من زملائه ، وكثير من هؤلاء الافراد لا يرغبون أن يشاركهم الاخرون في المعلومات التي يمتلوكنها.

٧- شبكات الاتصال داخل المنظمة (١):

هناك طرق عديدة تستطيع المنظمة من خلالها أن تصمم شبكة أو هيكل الاتصالات ، وحيث تتم الاتصالات التنظيمية طبقا للعلاقات الرئاسة الرسميه لهذا لايسمح للمرؤوسين بالاتصال بمستويات أدارية أعلي الا من خلال وبموافقة رئيسه المباشر . وربما تصمم تلك الشبكات لتجعل طبقة الادارة . العليا بمعزل عن عبء أستقبال معلومات غير ضرورية ، وقد يرجع ذلك لفلسفة الادارة العليا بأن تجعل هناك حاجزا نفسيا بينها وبين باقي مستويات الادارة لتستمر في الاحتفاظ بنفوذها وقوتها ومكانتها.

بينما هناك شبكات أتصال تنظيمية أخري أبسط وأسهل تصميما ، حيث يتم تشجيع الافراد وتسهيل عمليه الاتصال بينهم وبين أي فرد أخر في أي ، مستوي أداري ، ومثل هذا النوع من شبكات الاتصال يعطي الفرصة لحرية وسهولة وسرعه ودقة تدفق المعلومات.

وبشكل عام هناك نوعين رئيسين من شبكات الاتصالات التنظيمية الرسمية ، هما شبكات الاتصالات التنظيمية المركزية وشبكات الاتصالات التنظيمية اللامركزية . ولقد وجد أن شبكات الاتصالات المركزية تكون أكثر فعاليه بالنسبة لمختلف الاعضاء بالتنظيم ، كما تتم عملية الاتصالات بشكل أشرع وذلك بالنسبة للامور البسيطة . أما بالنسبة للامور المعقدة أو الاكثر أهميه فأن شبكات الاتصالات التنظيمية اللامركزية تكون أسرع واصح.

---

(١) المرجع السابق، ص - ص ر١٧٥ - ١٧٧.

وعلي ذلك فأن المنظمات التي تتميز أعمالها بالروتينية والمهام البسيطة فأن أستخدام شبكات الاتصال المركزية تساهم في أداء العمل بكفاءة ، أما بالنسبة للمنظمات التي تتميز أعمالها بالتعقيد فمن الافضل أستخدام شبكات الاتصالات اللامركزية.

١/٧ - الاتصالات الراسية :

وهي تتضمن الاتصالات من أعلي الي أدني التنظيم ، زمن أدني التنظيم الي أعلاه ، طبقا لتسلسل الاوامر . والتصال من أعلي الي أدني يبدأ من طبقة الادارة العليا ، وتتدفق الاتصالات الي أسفل خلال المستويات الادارية المختلفة حتي تصل الي المنفذين والغرض الاساسي لهذه الاتصالات هي توجيه وتقييم المرؤوسين وإمداد أعضاء التنظيم بالمعلومات الخاصة بالاهداف التنظيمية والسياسات .

أما الوظيفة الاساسية للاتصالات من أدني التنظيم الي أعلاه ، فهي للامداد بالمعلومات للمستويات الاعلي بما يحدث في المستويات الادني ،وهذا الشكل من الاتصال يشمل تقارير التقدم ، الاقتراحات ، الشكاوي وطلب المساعدة أو أتخاذ قرارات.

٢/٧ - مشكلات الاتصالات الرأسية :

لا يتم تدفق المعلومات كما هي صادرة من المستويات الاعلي الي المستويات الادني ، فعند كل مستوي أداري يتم تعديلها، سواء بالاضافة أو الحذف أو حتي لاتصل ، حيث يقرر كل مدير ما ينبغي أن يصل مرؤوسية .

ويتكرر ذلك أيضا بالنسبة لتدفق المعلومات من المستويات الادارية الادني الي المستويات الادارية الاعلي، حيث يتم تنقيتها أو تلخيصها أو أيجازها أو أهمالها، خاصة في طبقة الادارة الوسطي ، حيث يري المديرون في هذه الطبقة أو المستوي الاداري أن ذلك جزء من عملهم ، حيث يبررون عدم وصول معلومات معينه الي طبقة الادارة العليا بأن مثل هذه المعلومات لاأهميه لها أو أنها غير أساسية.

كما أنهم قد يتعمدون الاحتفاظ بمعلومات عن أمور غير جيدة ويمنعون وصولها الي رؤسائهم أو الي طبقة الادارة العليا ، وعلي ذلك فأن الاتصالات الرأسية غير صحيحة جزئيا أو غير كاملة . أن المرؤوسين يعمدون الي تغيير في الحقائق أو تعديلها بحيث تعطي صورة ذهنيه طيبة عن كل منهم ، ويسبب ضيق وقت الرئيس وعدم أستطاعته الاطلاع علي كل المعلومات فأن المرؤوس يختار من بين المعلومات الممكن عرضها علي رئيسه ما يرضي عنه هو ، وحتي عند الكلام عن الحقائق فأن المتحدث أما أن يركز علي الجوانب الايجابية أو الجوانب السلبية في تلك الحقائق حسبما يري ذلك نافعا لهدفه.

بذلك لا يكون هناك أهتمام بتحقيق الاهداف أو الوصف أو التقييم الصحيح لموقف مامن المواقف التنظمية ، فأذا حدث ذلك من العديد من المديرين بمختلف المستويات الادارية فأن الاتصالات التنظيمية تؤدي الي تأثيرات عكسية نحو تحقيق المنظمة لاهدافها.

فهناك مشكلات أتصاليه متعددة ، المرؤوسين يخشون الامداد بالحقائق عندما يعلمون أن رؤسائهم يمكن أن يعاقبوهم بشكل أو بأخر ، فأذا كان هناك عدم ثقة بين الروساء والمرؤوسين ، فأن المرؤوس لن يضع صوره حقيقية للامور أذا شعر أن رئيسه لن يثق فيه أو أن ذلك الرئيس قد يستخدم هذه المعلومات يوما ضد المرؤوس.

أيضا هناك مشكلات خاصة بالاتصالات من أعلي الي أسفل، تظهر عندما لايعطي المدير كل المعلومات اللازمة لمرؤسيه لاداء أعمالهم بكفاءة، وأيضا عندما يفشل المديرون في توصيل تلك المعلومات أو لا يستطعون أرشاد مرؤوسيهم كيف يؤدون واجباتهم أو أمامهم بشكل أفضل، وبناء علي ماسبق فأن طبقة الادارة العليا يمكن أن تتخذ قرارات علي أساس معلومات غير صحيحة من شبكة الاتصال داخل المنظمة.

أسئلة وتطبيقات
على الفصل الثامن عشر

السؤال الأول:

ماذا نعنى بالإتصالات التنظيمية؟ وماهى عناصر ووسائل تلك الإتصالات؟

السؤال الثانى:

ماهى المعوقات الشائعة للإتصالات الشخصية وماتأثيرات ذلك فى المنظمات؟

السؤال الثالث:

هل هناك علاقة بين مدى فعالية المدير ومهارات الإستماع لديه؟

السؤال الرابع:

ماهى العوامل المؤثرة فى الإتصالات التنظيمية؟

السؤال الخامس:

تكلم عن شبكات الإتصال داخل المنظة؟

الفصل التاسع عشر

حل المشكلات واتخاذ القرارات

فى هذا الفصل

الفصل التاسع عشر[1]

حل المشكلات وإتخاذ القرارات

يقال أن للتحديد الصحيح لمشكلة ماهو نصف الحل ،وتعرف المشكلة علي أنها أنحراف عن موقف محدد أو عدم توازن بين ماهو كائن وبين مايجب أن يكون ، وهكذا فأن الفروق بين مايحدث فعلا وماهو مرغوب هو مشكلة ، أما أسباب المشكلة فهي تلك القوي بوجودها ظهرت هذه الفروق أو بتغيب تلك القوي ظهرت الفروق.

والمشكلات قد تكون موجودة وبالرغم من ذلك فإن الناس قد لا يدركونها فلكي يدرك الناس المشكلات يجب أن تكون هناك معايير يعترفون أو يلتزمون بها ويجب أن يكون هناك قياس أو متابعة ، هذا وتتضمن عمليه إتخاذ القرارات عادة ، مشكلة يتم تحديدها ويجري البحث عن حل لها ، وعددا من الاهداف المعاضة يتعين التوفيق، وعددا من بدائل التصرف نرمي لاختيار أفضله، وطريقة ما لقياس العائد المتوقع من كل بديل والذي سيشكل المعيار الذي تستهدف به في المفاضلة بين البدائل المختلفة.

١- خطوات عمليه اتخاذ القرارات

١/١ - تعريف المشكلة:

عندما تظهر مشكلة ، قد يري بعض متخذي القرارات أن المشكلة واضحه ومن السهل تعريفها وذلك من النظرة الشخصية أو السطحية للمشكلة وكثيرا مايترتب علي ذلك الوقوع في خطأ التعريف غير الصحيح للمشكلة وبالتالي أستمرار المشكلة الاساسية ومسبباتها وضياع المجهودات في حل مشكلة وهميه لاأساس لها أو لا وجود لها.

---

(١) د. أحمد ابراهيم عبد الهادي ، الادارة ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥٠ - ٥٧.

لهذا يتم تحديد المعلومات والحقائق التي قد تساعد في التعريف الواضح والدقيق والصحيح للمشكلة ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة حيث يمكن التوصل الي دلائل أو استنتاجات تساهم في التوصل الي تعريف صحيح للمشكلة أو أهم جوانبها .

وعموما يحتاج المدير الي دراسة مختلف المواقف والظروف المرتبطة بالمشكلة من مختلف جوانبها ودراسة تطورات المشكلة منذ بداية ظهورها حتي وقت دراستها والتوقعات المستقبلية الخاصة بهذه المشكلة مستقبلا.

يحاول المدير أيضا أن يجيب علي بعض التساؤلات التي تتعلق بالقوي أو المتغيرات التي بوجودها ظهرت المشكلة أو القوي أو المتغيرات التي باختفائها ظهرت المشكلة ، وماهي الاتجاهات المستقبلية لهذه القوي أو المتغيرات حاليا ومستقبلا ، وفي هذا الصدد نوضح أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك سببا واحدا للمشكلة بل قد يكون هناك أكثر من سبب لمشكلة واحدة يتطلب الامر أيضا توافر المعلومات الخاصة بأطراف المشكلة ، والاهميه النسبية لهم ومايمكن أن يؤدونه في حل المشكلة أو تزايد تعقيدها ودورهم في ظهور المشكلة ودورهم فيما قد يحدث من تطورات مستقبلية . في نفس الوقت هناك تساؤلات يجب دراستها ومحاولة الاجابة عليها وتتعلق بمكان ظهور المشكلة وأيضا زمان ظهور المشكلة وأيضا زمان ظهور المشكلة والعلاقة بينهما وأتجاهات هذه العلاقة مستقبلا.

من خلال دراسة وتحليل ماسبق من معلومات وحقائق يصبح من الممكن التوصل الي تعريف المشكلة الحقيقية والتوصل الي العامل أو العوامل الرئيسية التي أدت الي ظهور المشكلة وبالتالي يمكن أن يحدد الاطار الذي يتم من خلال حل المشكلة محل الدراسة . وعند تعريف المشكلة وتحديدها ينبغي الاهتمام بصياغة المشكلة بدقه وبوضوح والتأكد أن هناك علاقة وثيقة بين المنشأة محل البحث والموقف محل البحث بجوانبه المختلفة والتأكد أيضا أن المشكلة قابلة للحل.

١/٢ - تحديد البدائل :

لمعرفة الحلول البديلة ، ويحتاج الامر فحص دقيق لمكونات المشكلة ولا شك أن الدراسة الجماعيه أو أشتراك أكثر من شخص في ذلك يتيح الفرصة لمزيد من الاداء، والمقترحات البديلة فتكون فرصة العلاج الصحيح للمشكلة أكبر ويجب أن تحدد أكبر عدد من بدائل التصرف الممكنه حتي تلك تبدو من النظرة الاولي أنها عديمه الجدوي أو قليلة الاهميه فقد، يتضح فيما بعد عكس ذلك . ومن المهم أن تراجع هذه القائمة من البدائل بالاضافة أو التعديل نتيجة المناقشات مع الاخرين ولعل أهم ماتسفر عنه هذه المناقشات ليس فقط أسقاط أو أضافة بدائل وأنما أدخال تعديل علي ترتيب البدائل في القائمة حسب أهميتها النسبية.

أحيانا يكون عدم التصرف أحد البدائل ، ففي بعض الاحيان يكون عدم التصرف هو الامر الواجب ، بمعني عدم التصرف وعدم أتخاذ أي قرار هو حد ذاته قرار بعدم التصرف ويحدث ذلك عادة في حالة عدم توافر البيانات اللازمة أو تعذر وضع بديل بسرعة كافيه ، وأذا ذاك يكون الحكم هو الا نتخذ قرار لحين زوال هذه الظروف.

١/٣ - تقييم كل بديل:

الطريقة التقليدية لتقييم الحلول البديلة تقوم علي تحديد مايتمتع به كل حل من مزايا ، وما يتصف به عيوب أو مخاطر ، وفي هذه الحال لاينبغي أن تحسب المزايا والعيوب بعددها فحسب بل يجب أن يعطي كل منها وزنا يتفق مع أهميته.

وهذه الخطوة بالطبع تستلزم التنبو بالمستقبل لان المزايا والعيوب لن تظهر الا في المستقبل وتبدو صعوبة هذه الخطوة في أتخاذ القرارات في أن التنبو ضيقا لا يسمح باكتشاف كل النتائج المتوقعة بكل بديل.

٤/١ - اختيار البديل الافضل:

بعد القيام بتعريف المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييم كا بديل فأن المدير يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الافضل وأذا كان قد قام بعمله بطريقة مرضية فسوف يجد أمامه عدة بدائل للاختيار من بينها ، ذلك أنها لحالة نادرة جدا دون شك تلك التي لايوجد فيها الا حل واحد للمشكلة .

وهناك بعض المعايير التي يمكن أستخدامها للمساعدة علي أختيار أفضل حل من الحلول المحتملة من هذه المعايير معيار الخطر . فلابد من مقارنه أخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعة منه والوفر في الجهد ، حيث أن أفضل حل هو الذي يعطي أفضل النتائج بأقل مجهود.

أن نقطة الاختيار هي نقطة القرار وعندها يلعب تقدير المدير الدور الاساسي أنها النقطة التي فيها يلقي العبء كله علي المدير وهي التي عليه فيها أن يمارس أرقي مواهبه وقدراته من أجل أن يوازن بين الاحتياطيات الكليه لكل من وحدته والادارة العليا والوحدات التنظيمية الاخري ويتوصل الي القرار الذي يحقق أكبر عائد ممكن هذا ويمكن أجراء أختيار للحل المقترح باستخدام الحاسب الالي للتأكد مما أذا كان سيحقق بالفعل أفضل النتائج.

٥/١ - تحويل القرار الي عمل فعال:

أن مجرد أتخاذ قرار لا يكفي لوصفه موضع التنفيذ الفعلي ، بل ينبغي أن يعرف بأمره كل من له علاقه تنفيذية به وتتوقف فعاليه القرار علي أحكام نظام الاتصالات داخل المنظمة ، وحتي يمكن تنفيذ القرار لابد من تحديد الهدف أو الاهداف التي يجب تحقيقها ومراعاة أن يتم تنفيذ القرار في أطار سياسات المنظمة وبذلك لا تكون هناك معوقات تتعلق بالتنفيذ أو تتعارض مع سياسات المنظمة كما يتطلب الامر تحديد للاعمال اللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة لهذا يتم تحديد وقت أبتداء ووقت

أنتهاء كل خطوة مخططة ، وعليه يجب أن يشجع كل فردأن يحدد بنفسه ماسوف يعمله وكيف سيعمله للوصول الي الاهداف المتفق عليها كما يجب أن تحدد الاجراءات التي سيجري أتباعها.

٢- مشكلات حل المشكلة :

بينما كثير من المشكلات يمكن تناولها بالدراسة طبقا للاجراءات الموضوعه الا أنه في كثير من الاحيان يواجه المدير مواقف معقده تحتاج الي عمليات تحليل طويلة ويتوقف نجاح المدير علي قدراته علي حل مثل هذه المشكلات وفي التطبيق العملي قد يقع كثير من المديرين في العديد من الاخطاء ، الشائعه في تعريف وحل المشكلة وذلك علي النحو التالي :

٢/١ - الاخطاء الشائعه في تعريف وحل المشكلة:

٢/١/١ - تعريف المشكلة وسببها:

هناك ثلاثة أسباب رئيسية تجعل الفرد يفشل في التعريف الصحيح للمشكلة وأسبابها وهي :

٢/١/١/١ - القائم بحل المشكلة لم يدرك المشكلة الفعلية أو لم يرها.

٢/١/١/٢ - التعريف الخاطيء للمشكلة أو الاسباب الخاطئة للمشكلة أوكلاهما .

٢/١/١/٣ - تجاهل مرحلة تعريف المشكلة.

ونتناول العناصر السابقة بالتحليل علي الوجه التالي:

٢/١/١/١ - القائم بحل المشكلة لم يدرك المشكلة الفعليه او لم يرها:

كثير من المشكلات لا تتم مواجهتها بسبب أنه لم يتم تعريفها التعريف الصحيح وقد يكون لما يلي :

- بعض الافراد يعالجون المشكلة من جانب رؤيتهم الشخصية للمشكلة :

ذلك أنهم ينظرون الي المشكلة علي أنها مجرد أحساس شخصي ، وكنوع من أشباع الحاجة للاحترام ، وبالرغم مما يصلهم من معلومات تساعد في تعريف المشكلة الا أنهم يغلقون عقولهم ويعتقدون أن المعلومات التي تشير الي المشكلة غير صحيحة أو أنهم يتجاهلون المعلومات والمشكلة معا ويحددون المشكلة ويعالجونها بأسلوب شخصي أعتقادا منهم أن ذلك يشبع حاجتهم لتحقيق الذات أو الاحترام.

- المعلومات لم تصل فيوقت ظهور المشكلة او انها لم تشر الي وجود مشكله :

علي سبيل المثال لايقوم المرؤوسين بأبلاغ رئيسهم عن مشكلة معينه ظهرت لانهم لايفضلون أزعاج المدير أو رئيسهم أنهم يقولون للمدير مايريد أن يسمعه وليس ما يجب أني عرفه أنهم حريصين علي أن يقولوا له أن كل شيء ممتاز ولو فترة من الوقت قد تطول أو تقصر.

- المشكلة معقدة لدرجةان القائم بحل المشكلة يجد صعوبات في فهمها :

في مثل هذه الحالات لا يتم أدراك المشكلة بشكل صحيح وبالتالي صعوبة تعريفها وتحديدها .

- عدم أدراك العاملين بوجود مشكلة في محيط عملهم:

في بعض البيئات أو أماكن العمل تظهر مواقف غير معتادة فلا يعرف العاملين ما أذا هناك مشكلة أم لا بالرغم من أحساسهم بأن هناك شيء ما خطأ ، الا أنهم لا يعرفون كيف يقولون أن هناك مشكلة حقيقية .

- عدم وجود اهداف أو معايير:

أن عدم وجود أهداف أو معايير يعني عدم وجود مشكلات ، لهذا فأن منظمة بدون هدف لتحقيق حجم معين من المبيعات لا يمكن أن تقول أن ، لديها مشكلة حتى لو تناقصت المبيعات.

٣/١/١/٢ - التعريف الخاطيء للمشكلة او الاسباب الخاطئة للمشكلة او كلاهما :

أن محاولة التعريف الصحيح للمشكلة لا يتم دائما بنجاح ففي التطبيق العملي يفشل غالبية متخذي القرارات في ذلك لان مجهوداتهم قد توجه الي حل مشكلة أخري غير المشكلة الحقيقية والتي لم يستطيعوا تحديدها أو تعريفها أو أنهم يحلون جزء أو أجزاء من المشكلة وليس المشكلة ككل ويحدث ذلك للاسباب الاتية:

- الموقف الواحد قد يتضمن اكثر من مشكلة متداخلة معا:

في داخل هذه المشكلات المعقدة ، فأن بعض أجزاء المشكلة أو عناصرها تكون أكثر وضوحا من غيرها قد يقع متخذ القرار في خطر اذا أهتم فقط بما هو واضح أمامهم من أنحرافات معينه وذلك عند تعريف أو تحديد المشكلة أو العناصر التي شعر أنها أكثر أهميه.

-المشكلات الواضحة ربما تكون اعراض لمشكلة اكثر عمقا:

تعريف المشكلة الذي يفشل في أدارك اعماق المشكلة يؤدي الي حل غير صحيح للمشكلة علي سبيل المثال اذا كان بعض العمال لديهم شكوي لسوء أحتياطات الامن الصناعي بالمشروع ، فقد لا يكون ذلك هو السبب . قد يكون السبب هو سوء العلاقة بين العمال والمشرفين أو لسبب عدم رضا العمال من سياسات المشروع الخاصة بنظم التقاعد أو الاستغناء عن بعض العمال.

- الاستنتاجات غير الصحيحة يمكن أن تقود الي تعريف خاطيء للمشكلة :

توضيحا لذلك تقول أن الاستنتاجات هي ملخص ماتوصلنا اليه من حقائق وملاحظات تمت دراستها ، اذا كانت صحيحة فهي تعتبر الاساس الذي نستخدمه في تحديد بعض الافعال المناسبة التي تؤدي الي حل المشكلة أما اذا كانت الاستنتاجات غير صحيحة فإن تعريف المشكلة وحلها يكون خاطئا .

- تساؤلات ضعيفة تؤدي الي معلومات غير مفيده او لا تخدم متخذ القرار:

أن التساؤلات الخاصة بمرحلة تعريف المشكلة وأسبابها لها أهميتها التساؤل الصحيح يساعد في التوصل الي تعريف المشكلة في وقت أسرع . أن البراعه هي أن نسأل السؤال المناسب . علي سبيل المثال كانت هناك مشكلة في أحدي المصانع تتلخص في أنخفاض مستوي جودة المنتجات جميع الاسباب قدمت وكثير من محاولات الحل قدمت أيضا ، الا أن المشكلة ظلت كما هي . ولقد سأل أحد الاشخاص متي بدأت هذه المشكلة وبعد الاجابه علي هذا السؤال كان السؤال التالي ماهي التغيرات تي حدثت في نفس الوقت ؟ ولقد أتضح أن هناك الة جديدة تم تركيبها في أحد العنابر بالمصنع وكانت أثناء تشغيلها تؤدي الي أهتزازات ضخمة في عنابر الانتاج مما كان يوثر علي الالات الاخري وبالتالي علي العمليات الانتاجية ومستوي جودة المنتجات.

- الإتجاهات والمعتقدات تضلل متخذ القرار عن الاسباب الحقيقية للمشكلة :

علس سبيل المثال اذا كانت أتجاهات الادارة العليا أن العاملين بالمشروع كسالي فأنها تفسر أرتفاع معدلات غياب العمال الي كسلهم أو تكاسلهم بينما الدراسات العلمية تشير الي غير ذلك.

- التبسيط الشديد للمشكلة وو مسبباتها يؤدي الي حل عديم الفائدة:

في كثير من الاحيان تعامل المشكلة علي أنها بسيطة وسهلة ، فأذا ظهرت مشكلة ما يقول البعض أنها مشكلة أتصالات ، أنها مشكلة صراعات شخصية ، أنها مشكلة تنظيم ، أن كل ذلك يؤدي الي حلول عديمة الفائدة.

- اللوم والإتهامات ، ولبس الاسباب:

في كثير من الاحيان يبحث متخذ القرار عمن هو الشخص المتسبب في المشكلة بدلا من محاولة تحديد ماهو الخطأ ولماذا أرتكب هذا الخطأ ، ولوم الشخص أو أتهامه لا يعني أن المشكلة لن تتكرر لان الاسباب الخفيه وراء فشل الفرد لم تحدد ولم تصحح.

٣/١/١/٢ - تجاهل مرحلة تعريف أو تحديد المشكلة :

هذا هو الطريق الثالث الذي من خلاله يفشل متخذ القرار في التعريف الصحيح للمشكلات وأسبابها ، وهناك ثلاثة أسباب رئيسية تجعل بعض متخذي القرارات يتجاهلون مرحلة تحليل وتعريف المشكلة :

- السبب الاول وهو أن تحليل المشكلة يتطلب مجهودات عقليه أو ذهنيه بعض متخذي القرارات لا يرغبون في أرهاق أنفسهم فكريا أو ذهنيا ويفضلون تخطي هذه المرحلة والدخول مباشرة في المرحلة التاليه.
- السبب الثاني وهو أن يحاول متخذ القرار فعل أي شيء يجب عمله كأن يقول سوف أفعل أي شيء حتي لو كان خطأ.
- السبب الثالث أن يحاول متخذ القرار تحديد أو تعريف المشكلة علي ضوء ماهو متاح لديه من حلول .

٢/٢ - المشكلات المتعلقة بمرحلة حل المشكلة:

في هذه المرحلة يجب أن تشمل التفكير الابتكاري وأستخدام المداخل المناسبة التي تعالج المشكلة أنها تشمل تقليل أو أضافة القوي الضرورية التي تؤثر في الموقف الحالي لتغييره ، حتي اذا كانت المشكلة ومسبباتها صحيحه وثم تعريفها تعريفا صحيحا فأن الحل والنجاح في تطبيق هذا الحل لايكون مؤكد دائما وهناك سته مآزق أو مخاطر تؤثر في مدي النجاح في مرحلة حل المشكلة :

١/٢/٢ : يفترض أن هناك حل لكل مشكلة :

هذا الافتراض غير صحيح بالنسبة لكثير من المشكلات لا يوجد حلول المجهودات الابتكارية سوف توجه نحو محاولة إيجاد حلول ولكن في كثير من الاحيان

لا نجد حل لمشكلة ما ، ربما لعدم توافر المعلومات لاتخاذ القرار أو أنه ليس هناك شخص لديه القوة أو السلطة للتأثير.

٢/٢/٢- لايوجد حل لان جميع المعلومات المتاحة لم تستخدم:

بالرغم من التعريف الجيد للمشكلة فكثير من الاشياء تكون أمامنا ولا نراها لانها لم تدخل مجال تفكيرنا . ففي كثير من الاحيان تكون الاجابات الصحيحة عن بعض الاسئلة متوافره ولكننا لانجدها لسبب عدم قدرتنا علي وضع الاجزاء المتفرقة معا ،وهذا يعني أن المعلومات لاتستخدم جيدا . أن الشخص الحكيم يجب أن ينفق مناسبا في تبويب وتصنيف المعلومات الخاصة بمشكلة ما ، بطريقه تمكنه من أستخدام المعلومات بالمتعلقة بالمشكلة وأستبعاد المعلومات التي لا صلة للمشكلة بها.

٣/٢/٢ - التفكير الجامد والاعتقاد بان هناك أسلوب واحد لمعالجة المشكلات:

بعض الناس لديهم الصرار علي أستخدام أساليب معينه في حل المشكلات هذه الاساليب وأن كانت مناسبة أحيانا لمشكلات معينه ، فأنها لاتصلح كاسلوب لحل جميع المشكلات التي قد تواجههم . هولاء الناس لديهم مرونه في التفكير وبالتالي لابد يكون الاختلافات في كل موقف، وأنعكاس ذلك علي تعريف المشكلة وحلها ، وذلك أن الحل القديم قد لا يكون فعالا في كل الظروف .

٣/٢/٢ - المداخل الابتكارية لحل المشكلة لم يتم تجربتها او اختبارها:

أم محاولة أستخدام مداخل أبتكارية لحل المشكلة يعتمد أساسا علي القدرات العقلية لمتخذ القرارات وما لديه من معلومات متاحة عن المشكلة .

٤/٢/٢ - الحلول لا تتناسب مع تعريف وتحديد المشكلة :

كثير من الاخطاء تظهر بسبب تسرع متخذ القرار في تطبيق أحد الحلول قبل التأكد من أن ذلك الحل يتناسب مع المشكلة التي ظهرت، أن الحلول يجب أن تختبر مع مختلف الاعتبارات الخاصة بالمشكلة وتحديدها.

٥/٢/٢ - تكلفة حل المشكلة مرتفعة تماما.

أسئلة وتطبيقات
على الفصل التاسع عشر

السؤال الأول:

ماذا نعنى بإتخاذ قرار؟

السؤال الثاني:

تناول بالدراسة خطوات عملية إتخاذ القرارات فى مجال العمل والإدارة؟

السؤال الثالث:

تناول بالدراسة التفصيلية مشكلات حل المشكلة؟

السؤال الرابع:

من أكثر فعالية فى إتخاذ القرارات الرجل أم المرأة؟

الباب الرابع

التحليل السلوكى للبيروقراطية المصرية

الباب الرابع
التحليل السلوكى للبيروقراطية المصرية

الفصل العشرون

حكومة الإنسان المصرى

حكومة لكل فئات الشعب

فى هذا الفصل

أولاً - حكومة ذات رسالة.

ثانياً - حكومة تعتبر الإنسان المصرى هو موردها رقم واحد.

ثالثاً - حكومة لكل فئات المجتمع.

رابعاً - حكومة مدفوعة برغبات المواطنين وإحتياجات المجتمع.

خامسا- حكومة تحكم ولاتملك وتنظيم ولاتدير.

سادساً- حكومة لها فلسفة رجل الأعمال فى إستخدام موارد الوطن.

سابعاً - حكومة تقوم مع المؤسسات وليس الأفراد.

ثامناً - حكومة تختصر المسافات وتنقل القرار إلى الموقع التنفيذى.

تاسعاً- حكومة واضحة الرؤية سريعة الحركة.

عاشراً - حكومة تؤمن على الحل الديمقراطى.

الفصل العشرون [(١)]

حكومة الإنسان المصري .... حكومة لكل فئات الشعب

د صديق عفيفي

وسط هذا الجو المشحون بالتوتر والترقب ، وفي ظل قلق حقيقي على مستقبل هذا الوطن يسيطر علي إحساس طاغ بأن أكبر من كل هذا العبث ، وبأن مصر كانت وستظل دائما أعلي وأسمي إني أتلفت حولي فأجد صرخه مكتوبة في صدر كل منا ، ولكن العيون تنطق قبل اللسان : كيف نستعين مصر الخير والخضرة ؟ مصر المثل والقدوة ؟ مصر المنارة والحضارة ؟ مصر السماحة والشهامة مصر الفداء والانتماء؟ مصر التي نشأت فيها وأنتميت إليها وقضيت عمري كله أتغني بها؟

إن ماأطرحه اليوم هو رؤية وطنيه مصرية . رؤية مخلصة تحدد ملامح بداية الطريق ، لمن يريد الطريق ، وكلنا - وبحق - نبحث عن طريق . ومادمنا نتحدث عن التغيير ، فدعونا نتحدث عن شيء فيه النجاة ، نسترد به مصر التي عرفناها ، وكاد الجهل واللامبالاة أن يفقدانا إياها.

ماهي مواصفات الحكومة التي نريدها لتقود مسيرة شعبنا المعطاه لمزيد من العطاد ، لتبعث الأمل وتحقق المعجزة ، وتسترد مصر . مصر الأعز ؟ هذه هي أجتهاداتي في توصيف الحكومة التي ننتظرها.

اولا : حكومة ذات رسالة :

ورسالتها هي إحياء الانتماء الوطني والاعتزاز بالوطن المصري فوق كل أعتبار . رسالتها هي تأكيد مكانه مصر وحماية كرامة المواطن المصري علي أرضه ، وخارج

(١) د . صديق محمد عفيفي تعميق الانتماء الوطني مسئولية تربوية ، مركز طيبة للدراسات التربوية ، كراسات تدريبية (٢) القاهرة ، ١٩٩٣ . ص ص٩ - ١٥.

وطنه . رسالتها أستعادة الشعور بأن مصر هي حق « أم الدنيا » وبأن مصر كانت عبر التاريخ كله صانعه للتاريخ ، وبأن مصر تستطيع أن تصنع مالاتصنعه أمة أخري وسجلات التاريخ القديم والحديث والمعاصر تنطق بحروف من ذو شاهدة علي أن هذا الشعب أستطاع دائما أن يفاجيء شعوب الأرض جميعا بقدرته الفائقة علي الانجاز وبعطائه الذي لا ينضب لحضارة الانسان . إن رسالة الحكومة القادمة هي تعميق الانتماء الوطني وتعميق الثقة بالنفس ، فلماذا حقا وبكل جدية لا نلحق بركب النمور الصاعده الذين ضاعفوا دخلهم أربع مرات في عشر سنوات (نعم ٤ مرات في ١٠ سنوات) ونحن واقفين في طوابير المعونه ونجتر مرارة السؤال؟

ثانيا: حكومة تعتبر الإنسان المصري هو موردها رقم واحد

إن البداية تكمن في المشكلة ، ومن قلب المشكلة يخرج الحل ، والذين عاشوا عمرهم يخدعوننا بالمشكلة السكانيه نسوا أن الإنسان المصري نفسه هو الحلف الإنسان المصري طوال تاريخه كله كان صانعا لتقدم والحضارة والانتصارات ، ومشكلتنا بدأت عندما أعتبرناه هو نفسه مشكلة ، ونظرنا إليه كمجرد فم يأكل ومعدة تهضم ، ونسينا أنه عقل يفكر وذراع تبني ، وكأن الزيادة السكانيه هي فقط طاقة أستهلاكيه ، وليست قبل ذلك طاقة إنتاجيه إن الحكومة التي نريدها تؤمن بالطاقات الخلاقة للإنسان المصري ، وتعتبر رسالتها هي تهيئة المناخ لابداعه وعطائه ، وعليها أن تستعيد كرامته ، وعزته ، وإيمانه بقدرته ، ولا يتحقق ذلك بالتربية الصحيحة والحرية والعدل ، فليس الخلاص في إيرادات القناة ، ولا في دولارات السياحة التي تبور وتنشط ، ولا في الزراعة أو الصناعة أو التجارة ، وإنما الخلاص في الإنسان المصري الذي يصنع كل ذلك ، وهو دائما قادر علي صنع المزيد ويوم ظنوا أنهم قضوا عليه لقرون هب بعد سنوات ليصنع أعظم ملحمة في تاريخ الحروب ، وليعبر أصعب حاجز مائي في التاريخ في ظل ظروف أقل مايقال عنها أنها غير مواتيه.

ثالثا: حكومة لكل فئات المجتمع:

يتحتم أن يحس كل مواطن بأن هذه الحكومة حكومته ، وأنها تمثل مصالحه وتدافع عن مستقبله ، وتنهي الي غير رجعه حقبة من الزمن أستعدينا فيها العمال علي أصحاب العمل ، وغازلنا سكان المدن على حساب الريف ، وأسبحنا للمستأجرين بعض حقوق الملاك ، وألبنا فئات علي فئات أو حابينا شرائح ومهن علي حساب أخري. إن المطلوب وبوضوح لا لبس فيه أن يحس كل مواطن بأنه يعيش علي أرض عادلة ، وتحس كل فئة بالمجتمع أنها شريك كامل في صنع مستقبله والنيل من خيراته.

رابعا : حكومة مدفوعة برغبات المواطنين واحتياجات المجتمع :

وذلك أمر - علي بديهته - درجنا علي تناسيه حيث نصب البعض أنفسهم أوصياء علي المسيرة ، يحتمرون الافتاء ، وأحيانا يحتكرون الوطنيه ، وأعتبروا أنهم وحدهم الآدري بمصالح الوطن ، ولسوء الحظ وجهوا السفينه حسبما أرتأي لهم مرفأ النجاة فأصابوامرة ، وخابوا مرات ، والحصاد الفقير لحساباتهم وخططهم يغني عن أي بيان . إن الحكومة التي نريدها تنطلق من أحتياجات الناس ، لأنها حكومة كل الناس، تشعر باحتياجاتهم وتحس بنبضهم ، وتتجارب مع تطلعاتهم وتحترم أو لوياتهم وقوانين السوق هي التي تحكم المسار وأمال الناس وأحلامهم هي التي تحدد الطريق.

خامسا :حكومة تحكم ولاتملك وتنظم ولاتدير:

المطلوب هو العودة الي الأصول ، ومحو أثار العبث بتلك الأصول . والأصل أن الحكومة هي جهاز أختاره الناس ليقوم بتهيئة البيئة الآمنه والمنظمة ليعمل الناس ، وعليها أن تضع القواعد المنظمة لحركة الناس وعملهم ، وليس أن تقوم هي بعلمهم . إن السنين الطويلة التي أنزلقت فيها الحكومة الي أن تصبح تاجرا وصانعا وصاحب

مطعم أو فندق هي التي شغلت الحكومة عن وظيفتها الأصليه ، فلا هي أجادت فيما أنزلقت إليه ، ولا هي تفرغت لوظيفة الحكم والتنظيم ، والنتيجة هي مانشاهده اليوم من أنفلات في القواعد وغياب للإنضبط وتسابق للالتفاف حول القانون للنفاذ من ثغراته إن علي الحكومة الجديدة أن تنفض عن كاهاها -- وبخطة متدرجة تلائم ظروف المجتمع - التركة الثقيلة من الافكار والممارسات المضادة لاليات السوق الطبيعية والمقيدة لمنافسة العادلة في إطار القانون . إن ملكية الناس وبشكل مباشر لوسائل الانتاج هي النمط الطبيعي للأشياء وغير ذلك هو الاصطناع إن علي الحكومة أن تضع وتطبق قواعد اللعبة في ساحة العمل الاقتصادي ، ولكنها أبدا غير مطالبة بأن تكون أحد اللاعبين ، فالجمع بين الدورين غير منطقي وغير مطلوب. إن القطاع الحكومي هو:

« تهيئة البيئة المنظمة والآمنه للنشاط الاقتصادي ، وتنظيم العلاقات العادلة بين الأطراف ، وتوجيه مسار العمل الإقتصادي بالحوافز ، وليس بالأوامر ، وسد وأغلاق الفجوات ، وسوف يتطلب ذلك المحافظة علي أليه السوق وحماية المنافسة بين كل وحدات الإنتاج علي أختلاف صور ملكيتها.

سادسا : حكومة لها فلسفة رجل الاعمال في استخدام موارد الوطن:

وأكبر خطيئة ترتكبها حكومة هي الا تقدر قيمة ومردود الموارد المحدودة والاتحسن أستخدامها ، ولعل أستخدام الحكومات المعاقبة لموارد هذا الوطن لم يكن دائما متسقا مع حسابات المردود الاقتصادي والاجتماعي ، حتي تضخم الجهازالحكومي فتجاوز أربعة ملايين موظف وخمس وثلاثين ووزارة وأكثر من مائة هيئة ومؤسسة وصندوق ومجلس.. الخ إننا لم نحسن أستخدام أغلي مانملكه وهو الإنسان فأهدرنا طاقاته في وظائف وهميه تحت شعار توظيف الخريجين ، وأقمنا له كيانات ومؤسسات تحتوي تلك الوظائف وأحيانا لاتؤدي وظيفة إن الحكومة الجديدة

مطالبة بمراجعة التنظيم الأعلي للدولة ، وأزالة الترهل من الجهاز الحكومي الذي أصبح عبئا علي التنمية في كثير من أجزائه ومهدرا لطاقات بشرية نحن أحوج مانكون لتشغيلها فيما ينفع الناس ، ورغم أن الحديث في تنظيم الدولة يحتاج لمساحة أوسع فإن المبدأ المطلوب الالتزام به هو وقف النزيف المستمر لموارد وطاقاته في تضخيم مستمر للجهاز الحكومي دون مردود ، بمردود سلبي في بعض الاحيان وأختصار عدد الوزارت والهيئات وتطبيق مبدأ التكامل في تنظيم وترتيب الأوضاع.

سابعا : حكومة تقوم علي الموسسات وليس الافراد:

والمطلوب هنا لايحتاج لإيضاح . وإنما للتأكيد نقول أن تقدم الأمم مرهون بتنظيم قواها في قنوات صحيحة تحرسها مؤسسات قوية وليس أفرادا زائلون ، وبالتالي لايرتهن القرار بمزاج الفرد ورؤيته وإنما يرتهن برؤية الجماعة ، ولا ترتبط السياسة والخطة ببقاء الفرد وأنما تبق السياسة والخطة أمانه يرعاها كل فرد.

ثامنا : حكومة تختصر المسافات وتنقل القرار الي موقع التنفيذ:

الأصل أن الحكومة تنوب عن الافراد في تنظيم المجتمع وتتولي جباية الضرائب لتمول نشاطها في تقديم الخدمات لكل الناس وتقديرنا أن الحكومة ستزداد كفاءة وفعاليه إذا هي أختصرت المسافات في النهوض بهذا الدور بنقل العمل الي السلطات المحليه في كل موقع وفي كل مستوي ويترتب علي ذلك أن يحس المواطن بأن المسئوليه مسئوليته والحصاد حصاده ، والبلد بلده علينا أن نعيد الي المحليات كيانها وسلطاتها ومسئولياتها ، فهي البداية وهي النهاية ، وعلي فعاليتها تتوقف فعاليه جهود التنمية ، ولا أريد أن أدخل في التفاصيل ، فإدراك المبدأ هو المهم والمبدأ هو مزيد من نقل عبء الأدارة الي السلطات المحليه وفق الضوابط التي يضعها المجتمع لحماية الصالح العام.

تاسعا : حكومة واضحة الرؤية سريعة الحركة:

فرق كبير بين حكومة التغيير ، وما نبشر به حكومه تقود التغيير ولاتخاف منه. حكومه ذات رؤية إستراتيجية واضحة ، تدرك رسالتها وتعي مسئولياتها وتعلم تمام ماهو مطلوب منها ، ثم تتحرك بوعي وبثقة لانجازه بلا تردد أو تقاعس إن وضح الروية أمر ضروري لانتظام الحركة ولسرعة الحركة أيضا وأسوأ ما يصيب الحكومة هو الترددأو البطء في إتخاذ القرار فذلك يؤدي بالضرورة الي تفاقم المشكلات فأذا جاء القرار المتأخر بعد ذلك تكون المشكلة قد تفاقمت أو المعطيات قد تغيرت أو الحسابات قد أختلفت أو الفرصة ضاعت أننا وبأختصار نريدها حكومة واضحة الرؤية سريعة الحركة.

عاشرا :حكومة تؤمن علي والحل الديمقراطي

وتلك صفة حاكمة تنعكس علي أغلب الصفات الاخري وهي أساسية لضمان سلامة الرأي ومشروعيته ولتأمين سلامة القرار ومصداقيته ولتحقيق فعاليته القيادة وسلامة التشريع ، وبأختصار لتأمين سلامة البنيان الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

الفصل الحادى والعشرون

الصورة الذهنية للموظف الحكومى لدى المستفيدين من الخدمات الحكومية - تحديدها وقياسها فى بعض المنظمات فى مصر

في هذا الفصل

١ - مشكلة البحث.

٢ - أهداف البحث.

٣ - نطاق البحث.

٤ - فروض البحث.

٥ - أسلوب البحث:

٥/١ - مجتمع وعينة البحث.

٥/٢ - جمع بيانات البحث.

٥/٣ - مراجعة قوائم الإستقصاء.

٥/٤ - تفريغ البيانات والتحليلات الإحصائية.

٦ - نتائج الدراسة.

٧ - توصيات.

الفصل الحادي والعشرون(*)

الصورة الذهنيه للموظف الحكومي لدي المستفيدين من الخدمات الحكومية - تحديدها وقياسها في بعض المنظمات في مصر

١- مشكلة البحث :

الصورة الذهنيه للموظف الحكومي لدي الافراد المستفيدين من الخدمة التي يؤديها هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتيه التي تكونت لديهم نحوه من خلال تجارب التعامل معه ، وبصرف النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب، فهي تمثل لاصحابها واقعا صادقا ينظرون من خلاله الي هذا الموظف ويفهمونه أو يقدرونه علي أساسها[١].

وبرغم أن الافراد المستفيدين من الخدمات الحكوميه يختلفون طبقا للعديد من المتغيرات الديمجرافية والجغرافية ، والسيكوجرافية ، كما تختلف دوافع التعامل من فرد لآخر ، فأنهم مضطرون للتعامل مع الموظف الحكومي مهما كانت دوافعهم[٢]، وذلك بحكم أحتكار الدولة تقديم بعض الخدمات التي ليس لها بدائل ،وفي نفس الوقت تمثل هذه الخدمات أهميه كبيرة لتسهيل أمور الحياة ومصالح عدد غير قليل من الافراد ، ومهمة الموظف الحكومي والاجهزة تقديم هذه الخدمات بأقل مجهود مادي أو معنوي يمكن أن يتحمله المستفيد من الخدمة .

الا أن علاقة المستفيدين من هذه الخدمات بالموظف الحكومي -ممثلا للاجهزة الحكوميه - ليست علاقة وفاق بل هي - كما تشير العديد من الدراسات[٣]- علاقة

(*)دكتور احمد ابراهيم عبد الهادي ،الصورة الذهنيه للموظف الحكومي لدي المستفيدين من الخدمات الحكوميه : تحديدها وقياسها في بعض المنظمات في مصر . المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الثاني عشر العدد الخامس - ٢- ١٩٨٨.

معاناة فشكاوي الافراد من التعقيدات البيروقراطية تملأ أبواب الصحف [٤] وتذيعها أيضا بعض اجهزة الاعلام [٥] ، كما أن تقارير الاجهزة الرقابية تبرز التعقيدات البيروقراطية وماتؤدي اليه من انخفاض مستويات أداء العديد من المنظمات .كما يدرك العديد من الافراد المستفيدين من الخدمات الحكوميه أن هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجههم عندما يصبح التردد على دواوين الحكومة أمرا لامفر منه [٦] ، ولقد أصبحت البيروقراطية المصرية في كثير من قطاعاتها تقدس الشكل والتعقيد على حساب الجوهر والمضمون وتنتشر بها العديد من مظاهر السلوك الأخلاقي السلبي مثل أنتشار المحسوبية والرشاوي وتلقي الهدايا وعدم الحفاظ على المال وأهمال مصالح الجمهور وتعطيلها [٧].

لهذا يعتقد الباحث أنه توجد انطباعات معينه أوصورة ذهنيه معينه للموظف الحكومي تكونت لدي الافراد المتعاملين مع الاجهزة الحكوميه ، وأن هذه الصورة تحدد النمط السلوكي للموظف الحكومي من وجهة نظر الجمهور المتعامل معه ،لذلك تتمثل مشكلة البحث في محاولة الاجابة عن التساؤلات الآتيه:

١/١ - كيف يمكن قياس الصورة الذهنية للموظف الحكومي من وجهة نظر الافراد المتعاملين معه؟

٢/١ - ماهي العوامل التي تحدد إيجابيه أو سلبيه الصورة الذهنيه للموظف الحكومي؟

٣/١ - كيف يمكن قياس العلاقة بين العوامل التي تحدد الصورة الذهنيه للموظف الحكومي؟

٤/١ - هل تختلف الصورة الذهنيه للموظف الحكومي بأختلاف فئات الجمهور المتعامل معه؟

٥/١ - كيف يمكن تغيير وتحسين الصورة الذهنيه للموظف الحكومي لدي الافراد المتعاملين معه؟

٢- أهداف البحث:

١/٢ - قياس وتحديد ابعاد الصورة الذهنيه للموظف الحكومي من وجهة نظر الافراد المتعاملين مع الاجهزة الحكوميه ، علي اعتبار ان غالبية هذه الخدمات الحكوميه التي ليس لها بدائل يتم تقديمها من خلال هذا الموظف مع الافراد مباشرة ، وهو دائما يعطي انطباعا بأنه يمثل ويتحدث باسم المنظمة البيروقراطية التي ينتمي اليها وبالتالي يكون رد فعل الافراد المتعاملين معه هو رد الفعل نحو المنظمة التي يمثلها بالتبعية.

٢/٢ - دراسة وتحليل العوامل التي تحدد النمط السلوكي للموظف الحكومي ودراسة العلاقات الارتباطية بين هذه العوامل واتجاهاتها وقوة تأثيرها وتحديدها للصورة الذهنيه للموظف الحكومي من وجهة نظر المستفيدين من الخدمة.

٣/٢ - دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات الخاصة بالافراد المتعاملين مع الموظف الحكومي وعلاقتها بايجابية أو سلبية الصورة الذهنيه للموظف الحكومي من وجهة نظرهم.

٤/٢ - وضع مقترحات لتحسين الصورة الذهنيه للموظف الحكومي لدي الافراد المتعاملين معه.

٣- نطاق البحث :

نظرا لعوامل متعددة منها الامكانات والوقت والتكاليف فقد تم اختيار بعض المحافظات لاجراء البحث .حيث أختيرت محافظة القاهرة لاهميتها الحضارية ولانها اكثر المحافظات عددا وكثافة سكانيه علي مستوي الدولة وأختيرت محافظة الدقهلية لانها أكثر محافظات الوجه البحري عددا وكثافة سكانيه ، أما محافظة الجيزة قد تم إختيارها لانها أكثر محافظات الوجه القبلي عددا وكثافة سكانيه، وأختيرت محافظة

دمياط لتمثل المحافظات الساحليه ،وتم أختيار عاصمة كل محافظة لاجراء الدراسة بها نظرا لتركز غالبية الاجهزة الحكوميه بعواصم المحافظات.

تم التركيز علي المتعاملين مع بعض المنظمات والاجهزة الحكوميه التي تقدم خدمات معينه ليس لها بدائل حيث تم أختيار المنظمات وتقسيمها طبقا للأهميه من وجهة نظر الافراد:

- خدمات ضرورية لكافة الأفراد (مكاتب السجل المدني - مكاتب الصحة).
- خدمات ضرورية لعدد غير قليل من الافراد (الشهر العقاري- إدارات المرور -وإدارات الجوزات والسفر).
- خدمات ضرورية ومرتبطة بطبيعة عمل ونشاط أفراد يعملون بمهن أو حرف معينه (السجل التجاري- التأمينات الاجتماعيه -مكاتب العمل).

٤- فروض البحث:

٤/١ - الفرض الأول :

الصورة الذهنيه للموظف الحكومي لدي الافراد المتعاملين معه سلبية.

٤/٢ - الفرض الثاني :

الصورة الذهنيه للموظف الحكومي متغيرتابع للمتغيرات المستقلة الآتيه :

متغيرات شخصية ومتغيرات اجتماعيه ومتغيرات تنظيمية.

٤/٣ - الفرض الثالث:

تختلف درجة سلبية الصورة الذهنيه للموظف الحكومي من وجهة نظر الافراد المتعاملين معه بأختلاف المهنة.

٥- اسلوب البحث :

١/٥ -مجتمع وعينه البحث :

مجتمع البحث هم الافراد المتعاملون مع الاجهزة الحكوميه التي تحتكر وتقدم خدمات ليس لها بدائل وفي نفس الوقت لها اهميتها لتسهيل أمور حياتهم وأعمالهم.

هذا ولم يتيسر للباحث الحصول علي نسبة عدد المتعاملين مع الاجهزة الحكوميه الي عدد أفراد المجتمع ولهذا نفترض أن نسبة المتعاملين مع الاجهزة الحكومية تبلغ ٥٠ ٪ عند مسوي ثقة ٩٥ ٪ وهو مستوي مقبول في البحوث الاجتماعيه وفي هذه الحالة فأن حجم العينه في مجتمع تزيد مفرداته علي ٥٠٠٠٠٠مفردة هو ٣٨٤ مفردة وذلك عند حدود خطأ معياري قدره ± ٥ ٪[٨].

ولقد تم اختيار عينه ميسرة لسهولة الوصول اليها ومقابلتها وجمع البيانات المطلوبة نظرا لعدم وجود أطار يمكن الاعتماد عليه في أختيار العينه ، حيث يهدف البحث الي قياس الصورة الذهنيه لدي الافراد المتعاملين مع الموظف الحكومي ولهذا تمت المقابلات مع الافراد محل البحث الذين يحصلون علي الخدمة من الاجهزة الحكوميه السابق الاشارة اليها في نطاق البحث خلال أيام الاسبوع المختلفة وخلال الساعات المختلفة ليوم العمل وأمتدت لأربعة شهور مختلفة حيث أستمرت الدراسة شهري نوفمبر وديسمبر ١٩٨٦، وشهري مارس وأبريل ١٩٨٧، ولقد كانت المقابلات مع مفردات العينه تتم بعد أنتهاء المفردة من حصولها علي الخدمة مباشرة حتي يمكن الحصول علي آراء مفردات العينه لحظة الانتهاء من الحصول علي الخدمة للتعرف علي الانطباعات والاراء الحقيقية لديهم والخاصة بتعاملهم مع الموظف الحكومي . ولقد تم توزيع العينه علي المحافظات بنسبة عدد السكان في نهاية ١٩٨٥[٩] حيث كان نصيب محافظة القاهرة ١٧٦مفردة ، والدقهليه ٩٩ مفردة ومحافظة الجيزة ٨٨ مفردة أما دمياط فكانت ٢١ مفردة.

٢/٥ - جمع بيانات البحث:

أستخدام الباحث أسلوب جمع البيانات عن طريق الاستقصاء، بالمقابلة الشخصية، حيث تم تصميم قائمة أستقصاء، وجهت الي المستفيدين من الخدمة الحكوميه بالمنظمات محل البحث،ولقد تمت أجراءات الاختبارات الاولية لقائمة الاستقصاء، وتم قياس مدي صدق وثبات القائمة أحصائيا طبقا للأساليب العلميه المتعارف عليها وثبت صلاحيتها لعمليات القياس [١]، وهذا وتشمل هذه القائمة أثني عشر عبارة تم تصميمها لقياس الصورة الذهنيه للموظف الحكومي لدي المستفيدين من الخدمات الحكوميه[١١]،والعبارات الاربعة الاولي تقيس البعد الخاص بالعوامل الشخصية وحماية الذات لدي الموظف الحكومي ولهذا فقد شملت العبارات مدي تحمل الموظف الحكومي لمسئوليات عمله وأسلوبه في تفسير اللوائح والقوانين ومدي الحذر وعدم الثقة في تعامله مع المستفيدين من الخدمة الحكومية.

وتقيس العبارات التاليه (من العبارة الخامسة حتي العبارة الثامنه) العوامل الاجتماعية وتأثيرها في تكوين الصورة الذهنيه للموظف الحكومي فتشمل نظرته الي الوقت وقيمته وأسلوب تصرفه وأستخدامه لسلطته في تعامله مع الافراد المستفيدين من الخدمة هذا بالاضافة الي مدي أنتشار الوساطة والمحسوبية في قضاء أو إنجاز المصالح.

أما العبارات الاربعة الاخيرة من قائمة الاستقصاء، (من العبارة التاسعة حتي العبارة الثامنه عشر) فأنها تقيس العوامل التنظيمية ودورها في تكوين الصورة الذهنيه للموظف الحكومي ، فتشمل أجراءات العمل والتعقيدات المصاحبة لذلك ولجوء بعض الموظفين لاستغلال وظائفهم لأغراض شخصية ،هذا بالاضافة الي عدم وجود أرشادات لتسهيل أعمال الجمهور يضاف الي ماسبق سوء تنظيم أماكن أداء الخدمة وازدحامها بالجمهور وبالعاملين أنفسهم.

ولقد أستخدم الباحث مقياس ليكرت من خمس درجات نظرا لمناسبته لاسلوب القياس وتحليل البيانات والعلاقات بين المتغيرات المختلفة محل الدراسة والبحث.

٣/٥- مراجعة قوائم الاستقصاء:

تمت مراجعة قوائم الاستقصاء ، لتحديد صلاحيتها للتحليل ، وقد بلغت القوائم الصالحة للتحليل ٢٥٧ قائمة وبنسبة ٩٣ ٪من القوائم التي تم توزيعها ، ويوضح الجدول رقم[١] التوزيع المهني للمستقصي منهم.

٤/٥ - تفريغ البيانات والتحليلات الاحصائية :

تم تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بقوائم الاستقصاء ، وأجريت عليها التحليلات الاحصائية باستخدام برنامج تم تصميمه لحساب مختلف العلاقات الاحصائية التي تخدم أهداف البحث وفروض الدراسة وذلك باستخدام الحاسب الآلي بمركز الباحثين بكلية التجارة جامعه المنصورة .

جدول رقم (١)

التوزيع المهني للمستقصي منهم لقياس الصورة الذهنيه للموظف الحكومي

م	المهن المختلفة	عدد	٪
(١)	حرفيون (حرف المعمار والنجارة ، وأصلاح وصيانه السيارات وحرف يدوية مختلفة).	١١٢	٣١ر٤
(٢)	تجار وأصحاب أعمال (تجارة جملة وتجزئة، مقاولون ، أصحاب ورش ومصانع صغيرة).	٨٢	٢٣
(٣)	عاملين بالدولة (موظفون مختلفون بالحكومة والقطاع العام ، مديرين).	٧٢	٢٠
(٤)	فلاحون ومزارعون وعمال زراعة .	٤٦	١٢ر٩
(٥)	مهن فنيه وعلمية (أطباء - مهندسون - محاسبون -مديري شركات خاصة)	٢٨	٧ر٨
(٦)	فئات أخري (ربات بيوت - طلاب- موظفون بالمعاش).	١٧	٤ر٩
	مجموع	٣٥٧	١٠٠

٦ - نتائج الدراسة :

١/٦ - الموظف الحكومي كما يراه المستفيدون من الخدمة الحكوميه بالمنظمات المبحوثة :

يوضح الجدول رقم(٢) الابعاد المختلفة للصورة الذهنية للموظف الحكومي كما يراها المستفيدون من الخدمات الحكومية ورأي مفردات العينه أو المبحوثين بالنسبة لكل متغير فرعي من المتغيرات التي تحدد أطار هذه الصورة حيث تشير نتائج

جدول رقم (٢)

الموظف الحكومي كما يراه المستفيدين من الخدمة

العبارات	عدد المستقصي منهم ونسبتهم												نسبة الموافقة موافق جدا ،موافق	ترتيب الاهميه النسبية
	موافق جدا		موافق		لا أدري		غير موافق		غيرموافق جدا		عدد	٪		
أ- العوامل الشخصية وحماية الذات:														
١- الموظف يتهرب من مسئولياته كلما امكنه ذلك	٧٤	٢٠ر٧	١٧٠	٤٧ر٦	١٧	٤ر٨	٧٢	٢٠ر٢	٢٤	٦ر٧	٢٥٧	١٠٠	٦٨ر٣ ٪	الثامن
٢- الموظف يفسر اللوائح والقوانين طبقا لوجهة نظره.	١٤٣	٤٠	١٨٤	٥١ر٥	١١	٣ر١	١٨	٥ر١	١	٣ر	٣٥٧	١٠٠	٩١ر٥ ٪	الثاني
٣- الموظف يتعامل مع المواطنين بحذر وشك وعدم ثقة.	٧٨	٢١ر٤	١٦٩	٤٧ر٧	٢٥	٧	٢١	١٩ر١	١٤	٣ر٩	٣٥٧	١٠٠	٦٩ر٢ ٪	التاسع
٤- الموظف لايبالي كثيراً بمصالح المواطنين .	٩٥	٢٦ر٦	١٦٧	٤٦ر٨	٢٤	٦ر٧	٥٧	١٦	١٤	٣ر٩	٣٥٧	١٠٠	٧٢ر٤ ٪	السابع
ب - العوامل الاجتماعية:														
٥-الوقت ليس له قيمه لدي الموظف.	١٤١	٣٩ر٥	١٤٦	٤٠ر٩	٥	١ر٤	٤٩	١٣ر٧	١٦	٤ر٥	٣٥٧	١٠٠	٨٠ر٤ ٪	السادس
٦-الوساطة والمحسوبية افضل طريق لقضاء المصالح.	٢٤٦	٦٨ر٩	٦٣	١٧ر٦	٨	٢ر٢	٢٨	٧ر٨	١٢	٣ر٤	٣٥٧	١٠٠	٨٦ر٥ ٪	الخامس
٧- الموظف يسيء التصرف والتعامل مع المواطنين.	٨٢	٢٢	١٤٠	٣٩ر٢	٢٧	٧ر٦	٨٧	٢٤ر٤	٢١	٥ر٩	٣٥٧	١٠٠	٦٢ر٢ ٪	الحادي عشر
٨- الموظف رمز للسلطة وهو رجل الحكومة .	١٣١	٣٦ر٧	١٨٤	٥١ر٥	١٣	٣ر٦	٢٤	٦ر٧	٥	١ر٤	٣٥٧	١٠٠	٨٨ر٢ ٪	الرابع
جـ- العوامل التنظيمية :														
٩- كثير من الادارات الحكوميه مزدحمة بالموظفين والمواطنين	٩٨	٢٧ر٥	١٢٦	٣٥ر٣	١٤	٤	٩٧	٧ر٥	٢٢	٦ر٢	٣٥٧	١٠٠	٦٢ر٨ ٪	العاشر
١٠- كثير من الادارات الحكوميه لاتضع أرشادات لتسهيل أعمال الجمهور.	٥٠	١٤	١٣٨	٣٨ر٧	٢٩	٨ر١	١٢١	٢	١٨	٥	٣٥٧	١٠٠	٥٢ر٧ ٪	الثاني عشر
١١- أجراءات العمل طويلة في كثير من أدارات الحكومه.	١٩٨	٥٥ر٥	١٢١	٣٣ر٩	١٢	٣ر٤	١٨	٢ر٢	٨	٢ر٢	٣٥٧	١٠٠	٨٩ر٤ ٪	الثالث
١٢- بعض الموظفين يستغلون وظائفهم لاغراض شخصية	١٧٨	٤٩ر٩	١٥١	٤٢ر٣	١٠	٢ر٨	١٢	٤	٦	١ر٧	٣٥٧	١٠٠	٩٢ر٢ ٪	الأول

أستقصاء أراء المبحوثين حسب درجة الموافقة (موافق جداً ، موافق) أن هناك أنطباعات ذاتية سلبية لدي غالبية المستقصي منهم نحو النمط السلوكي للموظف الحكومي . وتتراوح تلك السلبية فيما بين ٢ر٩٢ ٪ الي ٥٢ ٪ أي أن الصورة الذهنية في مجملها سلبية وأن درجة هذه السلبية تختلف باختلاف المتغيرات الفرعية التي تم قياسها والتي هي في نفس الوقت تحدد وتقيس الاطار العام لهذه الصورة محل البحث، هذا وفيما يلي تحليل للعوامل التي تحدد بعض أنماط السلوك السلبي لعدد غير قليل من الموظفين الحكوميين والتي تحدد أبعاد الصورة الذهنية كما يراها المستفيدون من الخدمة الحكومية .

٦-١/١- العوامل الشخصية وحماية الذات وأثرها في تكوين الصورة الذهنية للموظف الحكومي:

أوضحت نتائج أستقصاء أراء المبحوثين أن ٥ر٩١ ٪ منهم يرون أن الموظف يفسر اللوائح والقوانين طبقا لوجهة الشخصية ،كما يري ٤ر٧٣ ٪ منهم أنه لايبالي كثيرا بمصالح المواطنين، وأن ٢ر٦٩ ٪ منهم يرون أن الموظف يتعامل بحذر وشك وعدم ثقة بالمواطنين ، بينما يري ٣ر٦٨ ٪ من المبحوثين أن الموظف الحكومي يتهرب من مسئولياته كلما أمكنه ذلك.

ويمكن تفسير هذه النتائج بناء علي تحليل مظاهر السلوك بالجهاز الحكومي وأسبابه ذلك ، أنه يتم العديد من مظاهر السلوك السلبي حيث يتجنب الأفراد المواجهة الحازمة للمواقف والالتزام الشديد باللوائح والإجراءات مع أنعدام القابلية علي تحمل المسئولية [١٢] ، وحيث يعتمد التنظيم البيروقراطي علي التخصص الدقيق وتوزيع الأدوار ، غالبا مايؤدي الي خلق نوع من الدفع بعدم الاختصاص [١٣]،ويخلق أيضا جموداً لدي الافراد ويضعف من قدرتهم علي التكيف مع الظروف البيئية المختلفة والمتغيرة التي تحيط بالأعمال التي يمارسها هؤلاء الافراد في التنظيم [١٤]. ولهذا يميل

كثير من الافراد والعاملين بالأجهزة الحكوميه الي تجنب المسئوليه وعدم التصرف لانعدام الحافز الايجابي فلايتصرف تصرفا جديدا لاتمليه اللوائح والقوانين كما أن هناك عدم وضوح في عمليه قياس المخرجات أو عدم وجودضوابط ومعايير للتحقق من أيجابية التصرف وبالتالي ربما تواتر الخوف بسبب نتائج تصرف جديد ومايمكن أن يترتب عليه من أخطار ربما يؤدي الي جزاءات ولهذا لايميل الفرد الي الاقدام على الجديد ويلجأ الي أستخدام اللوائح والقوانين الخاصة بالمنظمة لضبط وحماية سلوكه وحماية ذاته في نفس الوقت.

كما أن العديد من كبار الموظفين يركزون السلطة في أيديهم وليس لديهم الاستعدادلتفويضها وفي نفس الوقت يخشي كثير من المرؤوسين قبول التفويض، وقلما يجد الانسان أي نوع من المبادأة في أي مستوي من مستويات تسلسل السلطات والمسئوليات والجمع يتهربون من المسئولية كلما أمكنهم ذلك ويبحثون عن طريقة يؤدون بها وظيفتهم في أمان (١٥).

هذا وتمثل الاجهزة الرقابية بعد آخر يؤثر في سلوك الموظف الحكومي ويدفعه بشكل أو بآخر لحماية ذاته، حيث تتعدد أجهزة الرقابة ويسلك كل جهاز رقابي بمفهوم رقابي خاص به ويترتب علي ذلك حيرة وتردد الموظف القائم بالعمل فلا يعرف أي طريق يسلكه لاداء العمل وفي نفس الوقت حماية نفسه من الانواع المتعددة والمتتابعة من الرقابة، كما أن معظم اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال الدولة تصل الي عدم الثقة في الموظف وتدفعه الي العمل عن طريق الحافز السلبي وهو التهديد والعقاب وليس بالحافز الايجابي (١٦). ويبدو مما سبق أن بيئة العمل بكثير من الاجهزة الحكوميه لاتجذب الافراد الاكفاء للعمل بها لانها غير مناسبة لاستغلال قدرات ومهارات الافراد بالاضافة الي القيود علي حرية تصرف الفرد وتفكيره سواء كان ذلك بسبب اللوائح والقوانين المنظمة لذلك أو كان ذلك بسبب جمود عقلية بعض الرؤساء،

ومقاومتهم لكل تغيير أو بسبب ضغوط التوافق مع بعض أنماط السلوك السلبي لباقي الزملاء أو جماعة للعمل أو سبب التهديدات أو القيود التي تفرضها الاجهزة الرقابية سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها ، لهذا نجد أن الموظف الحكومي يتهرب من مسئولياته ويفسر اللوائح والقوانين طبقا لوجهة نظره ويتعامل مع المواطنين بحذر وعدم ثقة ولايبالي كثيرا بمصالح المواطنين يساعده علي ذلك أن البيئة السيكولوجية للتنظيم تدعم هذا السلوك [١٧].

٦/١/٢ - العوامل الاجتماعيه وأثرها في تكوين الصورة الذهنية للموظف الحكومي :

تقع الادارة عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالافكار والمعتقدات السائدة في المجتمع ومن ثم تتخذ منطلقاتها وأساليبها في العمل كما تتأثر فعاليتها وأنجازاتها [١٨] أن مايصدر عن العاملين في الاجهزة الحكوميه من تصرفات فعليه هو في الواقع نتاج للبيئة الاجتماعية التي جاء منها هؤلاء العاملون ولهذا فأن كثيرا من أنماط السلوك الاجتماعي يؤثر بشكل مباشر في مستوي أداء المنظمات الحكوميه وأنماط السلوك السائدة بين العاملين فيها [١٩] وأذا كان للوقت أهميه كأحد العناصر النادرة وعديمه المرونه فانه من أهم العوامل التي تحدد بعض الانماط السلوكيه في المجتمعات[٢٠] ويلاحظ أن الوقت أحد مظاهر الاسراف في المجتمع المصري حيث لم تتكون لدينا القيمة الايجابية نحو قيمة الوقت وربما كانت أحدي مشاكل عدد غير من الافراد بالمجتمع المصري هو كيف يقتل الوقت [٢١].

ولقد أيدت نتائج الاستقصاء ذلك فلقد وجد أن ٤ر٨٠ ٪ من المبحوثين يرون أن الموظف الحكومي لايهتم بالوقت وأكد ذلك نتائج دراسات أخري في مصر فقد وجد أن ٧٩ ٪ من المبحوثين في أحدي الدراسات[٢٢] يرون أن هناك تجاوزا في الوقت الذي كانوا يتوقعونه لاداء خدماتهم مقارنا بالوقت الفعلي ، وفي دراسة أخري [٢٣]

وجد أن ٥٨ ٪ من الجمهور يري أن الوقت الذي يستغرق في أداء الخدمة طويل جدا ، وفي أحدي الدراسات الاستطلاعيه [٢٤] وجد أن متوسط ساعات العمل الفعليه في عينه من المنظمات المصرية يتراوح مابين ٥ر١ - ٥ر٣ساعة يوميا بل أن عدد لايستهان به يعمل أقل من ٥ر١ ساعة وعلي ذلك تنعكس قيمة الوقت علي أنماط السلوك السائدة بين العاملين في الاجهزة الحكوميه حيث تتعدد مظاهر البطء في الاجراءات والاداء وتكثر حالات التأجيل والتسويف من قبل العاملين في علاقتهم بالعمل بالمنظمة وعلاقتهم بالجمهور[٢٥].

وتلعب العوامل الاجتماعيه دورا هاما في تحديد نظرة الجمهور للموظف الحكومي ونظره الموظف الحكومي للجمهور حيث يري٢ر٨٨ ٪ من المحوثين أن الموظف رمز السلطة وهو رجل الحكومه ، كما يري أيضا ٢ر٦٢ ٪ من المبحوثين أن الموظف يسيء التصرف والتعامل مع المواطنين ، ، ربما يرجع ذلك الي أن الجمهور لاينظر الي السلطة باعتبارها القوة التي خولها له القانون فحسب ولكنها تعني كذلك الفظاظة وإستعمال القوة فيتقبل السلطة علي أنها نوع من الامتياز الخاص وليست نوعا من القوه المحددة المعالم فحسب[٢٦] ، وقد ترتب علي العلاقة بين المصري والسلطة في المجتمع نظرته اليها علي أنها شر وأستغلال وعدم ثقة بينها وبينه [٢٧]، وان الموظف ممثل الحكومه فهو وكيل للسلطة التحكميه التي تفرضها الدولة بمنع المواطنين من أن يفعلوا مايشاءون ويطلبون منهم أداء مايرغبون في أدائه وفي نفس الوقت بدفع المواطن لهم مرتباتهم [٢٨] ، ولذلك لايهتم الموظف بمراضاه الجمهور ولايحرص علي ذلك لعلمه أن الجمهور لابد وأن يلجأ اليه سواء أراد أو لم يرد [٢٩]، في نفس الوقت فأن شعور المواطن بان حاجته لاتقضي الا بواسطة الموظف المعين جعله يغالي في أظهار أحترامه له أرضاء لكبريائه وغروره [٣٠]وربما كان ذلك من أسباب سوء أستخدام الموظف لسلطاته بشكل أو بأخر أو الشعور بالاستعلاء عند معاملته مع

الجمهور والذي به عدد غير قليل من الأميين فينعكس هذا علي سلوكه تجاههم حيث يبدي نوعا من التسلط والاستبداد والاستهانه والاستخفاف وعدم أحترام للجمهور أو حقوقه وذلك في بعض الاجهزة الحكوميه ويؤكد ذلك الملاحظة ، وأيضا أوضحت نتائج أحدي الدراسات (٣١) أن نسبة الموظفين ذوى الإتجاهات السلبية نحو الجمهور تبلغ ٤٣ ٪ من مجموع الموظفين محل الدراسة.

يرى أيضا ٥ر٨٦ ٪ من المبحوثين أن الوساطة والمحسوبية أفضل طريقة لقضاء المصالح . ويفسر ذلك علي أساس أن العادات والتقاليد الاجتماعيه تحبذ محاباة الأقارب والاصدقاء . كما أن قوة الشعور العائلي والروابط الوثيقة تلقيي عبئا ثقيلا ولا شك علي كاهل موظف الحكومة هذا وتعتبر الوساطة والمحسوبية من الظواهر المنتشرة في المجتمع المصري عموما (٣٢)، ولقد تعرضت أحدي الدراسات(٣٣) لمشكلة الوساطة بالبحث والدراسة فأتضح أن ٧٨ ٪ من أعضاء مجلس الشعب المصري يوافقون علي الوساطة كمبدأ سواء بمعني إقرار لحق ضائع أو السعي لدي وزير للحصول علي إستثناءات في حدود القانون لصالح واحد أو أكثر من أبناء دائرته.

أن أنتشار مثل هذه القيمة الاجتماعيه سوف يدعم العديد من الانماط السلوكيه السلبية وغير الاخلاقيه في الاجهزة الحكوميه كما أنه يشجع العاملين بهذه الاجهزة علي سوء أستغلال وظائفهم بشكل أو بأخر وبالتالي تنخفض مستويات أداء الخدمة ويواجه أفراد الجمهور العديد من المصاعب الحصول علي الخدمة ، وبالرغم من أن الموظف الحكومي هو أحد أعضاء المجتمع فأن نظرة المستقصي منهم أوضحت كثيرا من أبعاد الصورة الذهنيه له . فهو من وجهة النظر الاجتماعيه ، لايهتم بالوقت وهو رمز للسلطة كما أنه يسيء التصرف للجمهور وأن الوساطة والمحسوبية هما أفضل الطرق لقضاء المصالح.

٣/١/٦- العوامل التنظيمية وأثرها في تكوين الصورة الذهنيه للموظف الحكومي :

توضح التحليلات الناقدة للنموذج البيروقراطي أن هناك آثارا سلبية غير متوقعة تترتب علي الأخذ بالنمط البيروقراطي للتنظيم حيث تؤدي الي الجمود وأحلال الوسائل محل الاهداف النهائية والي تهديد كفاءة الاداء [٣٤] فالعاملين في التنظيم البيروقراطي يظهرون تقديسا واجلالا للقواعد والاجراءات بحيث يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل المطلوب حلها وهذا يترتب عليه وجود هوة واسعة بين الجمهور وبين الإدارة البيروقراطية [٣٥]. وربما يفسر ذلك تفسير رأي المبحوثين الذين يرون أن اجراءات العمل طويلة ومعقدة في كثير من الاجهزة الحكومية وبنسبة ٨٩ر٤ ٪ من مجموع الآراء . وفيما يتعلق بأتخاذ القرارات في التنظيم البيروقراطي فأن كثير من أعضاء التنظيم ليسوا علي أستعداد لتحمل المخاطر الناتجة أو المترتبة علي قرار ما وبالتالي فأن المنظمات تضع وسائل معقدة للمشاركة في مسئولية أتخاذ القرار بين كثير من الاعضاء بالتنظيم حتي لايكون هناك فرد واحد يمكن أن يكون مسئولا ويمكن لومه في حالة حدوث أخطاء [٣٦] ويعتمد أعضاء التنظيم علي المستندات التاريخية لتستخدم كدفاع جيد وأيضا كهجوم جيد عند ما تظهر صعوبات . وهذا أسلوب يتبعه العديد من الافراد في التنظيم البيروقراطي حيث يتسلم الموظفون صور من القرارات التي تتخذ في مكان آخر ثم يدافعون عن أنفسهم بأقتراح تغييرات أو طلب معلومات أضافيه أو يرسلون وجهات نظر مختلفة ، والهدف من ذلك أن الفرد أو الوحدة التنظيمية لم توافق تماما علي اتخاذ قرار ما ولهذا تعتبر أجراءات العمل طويلة ومعقدة في كثير من الاجهزة الحكومية .

أوضحت نتائج البحث أيضا أن ٥٢ر٢ ٪ من المبحوثين يرون أن بعض الموظفين يستغلون وظائفهم لاغراض شخصية ويتفق ذلك مع نتائج أحدي الدراسات [٣٧] التي

أوضحت أن العمولات والرشاوي وأستغلال المال العام أصبحت ظاهرة عامة أو متفشيه الي حد كبير في سلوكيات العاملين بالحكومة والقطاع العام ، كما أن أنتشار تلك السلبيات الاخلاقيه لم يعد مقصورا علي العاملين في المستويات الدنيا بل أصبح الكثير منها يحظي بالقبول من جانب الرؤساء .

ويمكن تفسير ذلك علي أن طبيعة العمل بالمنظمات البيروقراطية ربما تساعد علي ذلك حيث يتخذ الموظف من الاجراءات الطويلة والمعقدة عقبات يتغلب عليها بسهولة عندما يتقبل الرشوة كما أن أنخفاض فعاليه نظم الاجور والحوافز بالاجهزة الحكومية علي وجه التحديد وأنخفاض مستوي الاجور بصفة عامة في هذه المنظمات أذا قورنت بمنظمات أخري أو حتي بالمقارنه بمستوي المعيشة الحقيقية فأن ذلك يؤدي الي تردد القادة والمديرين في تطبيق نظام الحوافز السلبية بما في ذلك الاستقطاع من المرتب والحرمان من الترقيه أو جدية نظام تقييم الاداء ، كل ذلك يساعد بدوره علي أنخفاض مستويات أداء الخدمة وطول الاجراءات والوقت المستغرق في أدائها مما يجعل العديد من أفراد الجمهور يشجعون الموظفين علي أنهاء أعمالهم مقابل الهدايا وتقبل الرشاوي . ولقد أصبح ذلك في بعض المنظمات يتم بلاعقاب وقد صار من غير المنطقي الابلاغ عن حالات الرشوة الصغيرة وساعد ذلك علي أنتشارها لتصبح في كثير من الأماكن نوعامن الحق يطالب به بعض الموظفين [٣٨].

أوضحت نتائج الاستقصاء أيضا أن ٦٢٫٨ ٪ من المبحوثين يرون أن كثيرا من الادارات الحكوميه مزدحمة بالموظفين وبالمواطنين ويرجع ذلك الي عديد من الاسباب منها أسباب تتعلق بنوعيه المباني التي تشغلها بعض الاجهزة الحكوميه حيث يشغل بعضها مباني مخصصة أصلا للاسكان الاهلي وأيضا عدم مراعاة معدلات النمو في نشاط المصالح الحكومة وعدد العاملين بها عند تصميم المباني الحديثة وترتب علي ذلك ضيق الاماكن وأزدحامها بالمواطنين وهذا بدوره يترتب عليه الحد من تعدد منافذ

تقديم الخدمة وبالتالي يتزايد أزدحام الجمهور حول منفذ تقديم الخدمة بلا نظام ولاضوابط يدعم ذلك طول وتعقد الاجراءات وأستغراقها وقت طويل . ويزيد من مشكلة الازدحام بالاجهزة الحكوميه أيضا بعض السلوك الاجتماعي غير المناسب مثل أن يترك الموظف عمله ويستقبل بعض الاصدقاء بمكان عمله وعدم الالتزام بالدور في أداء الخدمة وأستقبال بعض أفراد الجمهور داخل منفذ تقديم الخدمة وتمييزه عن باقي أفراد الجمهور لأسباب الوساطة أو غيرها بل أن هناك بعض الرؤساء يقومون بالتوصية بسرعة أنهاء أعمال بعض أفراد الجمهور دون الآخرين.

أوضحت نتائج الدراسة أيضا أن ٥٢٫٧٪ من المبحوثين أن كثيرا من الادارات الحكوميه لاتضع أرشادات لتسهيل أعمال المواطنين وهذا يشير الي غياب مفهوم الادارة العلميه لدي بعض الرؤساء بالمنظمات الحكوميه وبالتالي قصور في الاداء الاداري الحكومي ومن صور ذلك القصور في التخطيط الداخلي لمنافذ تقديم الخدمة من حيث التخصيص المناسب للخدمات المقدمة علي الشبابيك أو مواضع الاداء وقصور في عدد وتصميم لوحات أرشادية توضح كيفية ، ومواعيد ، وموقع ، ورسوم أداء الخدمات وقصور في أنشطة الاعلان الارشادي والاعلامي للجمهور[٣٩] .

ولقد وجد في أحدي الدراسات [٤٠] أن ٧٢ ٪ من المتعاملين مع بعض الاجهزة الحكوميه يحصلون علي المعلومات مباشرة من الموظف المختص، وبالتالي فأن وقتا كبيرا من وقت هذا الموظف ينفق في الرد علي إستفسارات الجمهور مما لايجعل لديه الوقت الكافي لاداء العمل المكلف به مما يزيد من الوقت المستغرق في أداء الخدمة ويحد من تدفقها ويخلق ذلك مشكلات أخري تؤثر علي أداء الفرد لعمله.

يضاف الي ماسبق أن إرتفاع نسبة الاميه في مجتمع مايؤثر علي قدرة الاجهزة الحكوميه في التأثير علي جمهورها من خلال وسائل الاتصال المكتوبه ويقل بزيادة

عجز أفراد المجتمع عن فك رموز وطلاسم الكلمات المكتوبه [٤١] ، لهذا فقد كان ٥٢٫٧ ٪ من المبحوثين هم الذين أبدوا اهتمامهم بعدم وجود لوحات أرشادية للجمهور وهي العبارة التي حصلت علي أقل نسبه في نتائج الاستقصاء ككل.

بهذا تم التحليل الوصفي للنتائج الخاصة باستقصاء آراء المبحوثين والتي أوضحت أن الصورة الذهنيه للموظف الحكومي من وجهة نظر المستفيدين من الخدمات ببعض الاجهزة الحكوميه هي صوره ذهنيه سلبية وبذلك تثبت صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والقائل بأن الصورة الذهنيه للموظف الحكومي لدي الافراد المتعاملين معه صوره سلبية.

٦/٢ - التحليل الإحصائي للعوامل المحددة للصورة الذهنيه للموظف الحكومي:

في هذا الصدد تقوم بدراسة العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات الفرعيه للدرسة وأيضا المتغيرات أو العوامل الرئيسية وذلك من خلال المصفوفه الارتباطية التي تقيس تلك العلاقات ثم تحليل التباين لدراسة مدي الاختلاف بين وداخل المتغيرات أو العوامل الرئيسية وأخيرا تحليل الانحدار لقياس معاملات الانحدار للعوامل أو المتغيرات الرئيسية المكونه للصورة الذهنيه للموظف الحكومي ثم قياس الانحدار المتعدد وذلك بهدف أختبار مدي صحة الفرض الثانى من فروض الدراسة والقائل بأن الصورة الذهنيه للموظف الحكومي متغير تابع للمتغيرات المستقلة الشخصية والاجتماعيه والتنظيمية.

٦/٢/١ - المصفوفة الارتباطية للعوامل الفرعيه محل البحث:

بناء علي برنامج تم تصميمه وتحليل نتائجه بالحاسب الآلي، فقد تم الحصول

جدول رقم (٣) *

المصفوفة الارتباطية للمتغيرات الفرعيه محل البحث **

رقم المتغير	العبارات	(١) a	(٢) b	(٣) c	(٤) d	(٥) f	(٦) g	(٧) h	(٨) i	(٩) k	(١٠) i	(١١) m	(١٢) n
a (١)	١- الموظف يتهرب من مسئولياته كلما أمكنه ذلك	١											
b(٢)	٢- الموظف يفسر اللوائح والقوانين طبقا لوجهة نظره.	٣١٩٤٣ر	١										
c (٣)	٣- الموظف يتعامل مع المواطنين بشك وعدم ثقة.	٢٠٣٥٠ر	٢٢٩٢٢ر	١									
d(٤)	٤- الموظف لايبالي كثيراً بمصالح المواطنين .	٣١٦٥٦ر	١٩٧٠٨ر	٢٧٧٤١ر	١								
f(٥)	٥-الوقت ليس له قيمه لدي الموظف الحكومي.	٤١٨٧٤ر	١٥٧١٣ر	١٩١٢٥ر	٤٦٠٥٦ر	١							
g(٦)	٦-الوساطة والمحسوبية افضل طريق لقضاء المصالح.	٣٩٩٥٥ر	١٨١١٤ر	١٧٤٤٧ر	٢٦٣٠٠ر	٣٩٨٣٨ر	١						
h(٧)	٧- الموظف يسيء التصرف والتعامل مع المواطنين.	٣٣٤٠٥ر	١٠٠٣٢ر	١٢٧٩٩ر	٢٣٠٨٨ر	٤٩٢٣٠ر	٤٠٢٩٨ر	١					
i(٨)	٨- الموظف رمز للسلطة وهو رجل الحكومة .	٣٨١٧٥ر	١٠٧٨٦ر	٢٣٢٨١ر	٥٤٩٣٨ر	٤٨١٤٦ر	٣٩٨٨٥ر	٤٠٧٠٧ر	١				
k(٩)	٩- كثير من المصالح مكاتبها مزدحمة بالموظفين	٤٤٣٥٤ر	١١٨٩٠ر	٢٠٩٣١ر	٤٤٤٧٥ر	٥٣٢٢٨ر	٤١٨٩٥ر	٤٢٠٠٢ر	٥٤٤٧٢ر	١			
i(١٠)	١٠- كثير من المصالح الحكوميه لاتضع أرشادات	٤٢٩٠٠ر	١٣٨٨٢ر	٣٢٤٧٥ر	٤٣٣٣٢ر	٥١٤٩٧ر	٣٨٨٣٣ر	٢٨١٣ر	٥٤٠٨٧ر	٥٩٥٤٤ر	١		
m(١١)	١١- أجراءات العمل طويلة في كثير من المصالح.	٣١١٦٢ر	٣١٠٩١ر	٢٣٩٧٦ر	٢٧٩٨١ر	٢٦٣٥٣ر	٢٦٥٥١ر	٢٦٢٠٩ر	٣٤١٠٣ر	١٩٦٠٩ر	٤٥٠١ر	١	
n(١٢)	١٢- بعض الموظفين يستغلون وظائفهم لمصالح شخصية.	٢١٦٣٤ر	٢٤٩٥٦ر	١٦٤٦٨ر	٢٥٢٤٣ر	١٧٣٦١ر	٣٤٥٠٦ر	٢٥٢٤ر	٢٥١٢٠ر	١٥٢٢٦ر	١٦٥٣٠ر	٣٢٦٤٨ر	١

* المصدر : ملحق رقم (٢).

** جميع معاملات الارتباط بالمصفوفة معنوية عند مستوي ٠٥ر

علي المصفوفة الارتباطية التي تبحث العلاقة بين جميع العوامل الرئيسية والفرعيه وقد وجد أن هناك أرتباطا معنويا عند مستوي ٥٠ر بين جميع العوامل بعضها ببعض سواء كانت رئيسية أو فرعيه.

والجدول رقم (٣) يوضح المصفوفة الارتباطية للعوامل الفرعيه محل البحث،

٦/٢/٢ - المصفوفة الارتباطية للعوامل الرئيسية محل البحث:

بدراسة المصفوفة الارتباطية الرئيسية ، تم أستخلاص العلاقات الارتباطية بين العوامل الرئيسية محل البحث (العوامل الشخصية وحماية الذات ، العوامل الاجتماعيه ، والعوامل التنظيمية) وذلك يوضحها الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)*

المصفوفة الارتباطية للعوامل او المتغيرات الرئيسية محل البحث **

العوامل أو المتغيرات	الشخصية (e)	الاجتماعية (j)	التنظيمية (o)
الشخصية (e)	١		
الاجتماعيه (j)	٥٨٦١١ر	١	
التنظيمية (o)	٦٢٥٧٣ر	٧٠٩٦٥ر	١

* المصدر : ملحق (٢) .

** جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوي ٠٥ر.

وبرغم معنوية العلاقات الارتباطية بين العوامل الرئيسية والتي يوضحها جدول رقم (٤) الا أنه ملاحظ مايلي:

- أكثر معاملات الارتباط أرتفاعا هو معامل الارتباط بين العوامل التنظيمية

والعوامل الاجتماعيه (٧٠٩٦٥ر) وهذا يوضح العلاقة الارتباطية بين أنماط السلوك الاجتماعي وأنعكاساتها على أنماط السلوك لدي العاملين بالاجهزة الحكوميه ، ولهذا فأن أي تعديل أو تطوير للانماط السلوكيه للعاملين بالاجهزة سوف يرتبط بدرجة أو بأخري بتعديل أو تطوير لبعض الانماط السلوكيه بالمجتمع.

- قوة العلاقة الارتباطية بين العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية (٦٢٥٧٣ر) يوضح مدي تأثير بيئة العمل والسياسات والاجراءات والبيئة السيكولوجيه للتنظيم علي سلوك الموظف الحكومي.

وبهذا تبدو طبيعة العلاقة التفاعليه بين العوامل محل البحث في تشكيل وتحديد أبعاد الصورة الذهنيه للموظف الحكومي.

٦/٢/٢- تحليل التباين بين العوامل المحددة للصورة الذهنية للموظف الحكومي:

تم حساب التباين بين العوامل المحددة للصوره الذهنية للموظف الحكومي ، ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج تحليل التباين للعوامل محل البحث.

جدول رقم (٥) *

تحليل التباين للعوامل المكونه للصورة الذهنيه للموظف الحكومي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف
بين العوامل	١٤٤٤٨	٢	٧٢٢٤	٠.٢٢ر**
داخل العوامل	٥٠٢٦٩٢٢	١٥	٢٣٥١٢٨ر١٢٣	
المجمـــــوع	٥٠٤١٣٧٠	١٧		

* المصدر : ملحق رقم (٣).

** غير معنوية عند ٠٥ر.

١/٢/٢/٦ - الاختلاف بين العوامل محل البحث:

من جدول تحليل التباين، جدول رقم (٥) كانت قيمة في = ٢٢٠ر٠ وهي غير معنوية وذلك بالكشف عنها بجداول النسبة الفائية ، وهذا يدل علي أنه ليس هناك فروقا جوهرية بين العوامل الشخصية والاجتماعيه والتنظيمية في تحديد أبعاد الصورة الذهنيه للموظف الحكومي.

٢/٣/٢/٦ - الاختلاف داخل العوامل محل البحث:

من جدول تحليل التباين السابق الاشارة اليه وجد أنه ليس هناك فروقا جوهرية داخل العوامل محل البحث في تحديد أبعاد الصورة الذهنيه لموظف الحكومي.

٤/٢/٦ - تحليل الانحدار للعوامل محل البحث:

بدراسة العلاقات الارتباطية بين العوامل محل البحث فقد وجدت جميعها معنوية عند مستوي ٠٥ر٠ ودراسة تحليل التباين أو الاختلاف بين هذه العوامل وداخلها وجد أيضا أنه ليس هناك فروقا جوهرية في هذا الصدد ، وبدراسة العلاقة بين الصورة الذهنيه للموظف الحكومي كمتغير تابع للمتغيرات المستقلة وهي المتغيرات الشخصية والاجتماعيه والتنظيمية ، فقد تمت دراسة هذه العلاقة ويوضح نتائجها الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) *

تحليل الانحدار للعوامل محل البحث

المتغيرات أو العوامل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري
الشخصية الاجتماعيه التنظيمية	٩١١٤ر ٠٣١٤ر١ ٠٥٤٧ر١	١٦٧ر٠ ١٦٨ر٠ ٢٠٣ر٠
الثابته الخطأ المعياري للتقديرات مربع الانحدار الانحدار المتعدد	٢٥٩ر٠ =٧٢٦٩ر =٩٩٢١ر = ٩٩٦٠ر	

* المصدر : ملحق رقم (٤).

أن بيانات الجدول رقم (٦) والخاص بتحليل العوامل محل البحث توضح أن العوامل التنظيمية هي أكثر العوامل تحديدا للصورة الذهنيه يليها العوامل الاجتماعيه ثم العوامل الشخصية ومن المتوقع أن تستمر تأثيرات هذه العوامل حسب ترتيبها مستقبلا في تحديد أبعاد الصورة الذهنيه للموظف الحكومي من وجهة نظر المتعاملين مع الاجهزة الحكوميه.

وبناء علي دراسة العلاقات الاحصائية السابقة والخاصة بدراسة العلاقات الارتباطية وتحليل التباين وتحليل الانحدارللعوامل محل القياس وبناء علي النتائج التي تم التوصل اليها من هذه العلاقات الاحصائية يمكن القول صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والقائل بأن الصورة الذهنيه للموظف الحكومي متغير تابع للمتغيرات المستقلة الشخصية والاجتماعيه والتنظيمية.

٣/٦ - التحليل الإحصائي للعلاقة بين الصورة الذهنيه للموظف الحكومي والتوزيع المهني للمبحوثين:

أستخدم الباحث تحليل التباين لدراسة مدي وجود أو عدم وجود أختلافات بين الفئات المختلفة من المبحوثين الذين يتعاملون مع الاجهزة الحكوميه في درجة تأثير العوامل محل القياس في تحديد أبعاد الصورة الذهنيه للموظف الحكومي ، ويوضح جدول رقم (٧) تحليل التباين بين التوزيع المهني للمبحوثين والعوامل المحددة للصورة الذهنيه للموظف الحكومي .

جدول رقم (٧)*

تحليل التباين بين التوزيع المهني للمبحوثين والعوامل محل القياس

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف
العوامل	١٤٤٤٨٠	٢	٧٢٢٤	٧٫٧٤٢**
المهن المختلفة	٥٠١٧٩٠٫٦٦٧	٥	١٠٠٣٥١٨٫١٣٣	١٠٧٥٫٤٢٨**
الخطأ	٩٣٣١٫٣٣٣	١٠	٩٢٣٫١٣٣	*
المجموع	٥٠٤١٣٧٠	١٧		

* المصدر : ملحق رقم (٥).

** غير معنوي عند ٠١ر.

*** معنوي عند ٠١ر.

٦/٣/١ - الاختلاف بين العوامل محل القياس:

من جدول حليل التباين رقم (٧) كانت قيمة ف = ٧٫٧٤٢ وهي غير معنوية وذلك بالكشف عنها بجداول النسبة الفائية وهذا يدل علي عدم وجود فروق جوهرية بين العوامل محل القياس من وجهة نظر المبحوثين في مختلف المهن.

٦/٣/٢- الاختلاف بين الفئات المختلفة :

من جدول تحليل التباين رقم (٧) كانت قيمة ف ١٠٧٥٫٤٢٨ وهي معنوية وذلك بالكشف عنها بجداول النسبة الفائية وهذا يدل علي أنه هناك فروق جوهرية بين الفئات المهنية المختلفة في نظرتها للموظف الحكومي ، أي أن الفئات المهنيه تختلف فيما بينها بالنسبة لدرجة سلبية الصورة الذهنية لموظف الحكومي ، وترجع هذه الاختلافات الي العديد من الاسباب منها:

- طبقا لتقسيم المبحوثين في الدراسة ، فأنه يترتب علي تباين الفئات تباين في مستويات التعليم والثقافة ولذلك قد تختلف شدة سلبية الصورة الذهنيه ، حيث أنه قد يدرك المتعلمون أنماط السلوك للموظف الحكومي ودوافعه بشكل مختلف عن أدراك بعض الفئات ضئيلة المستوي التعليمي لنفس أنماط السلوك للموظف الحكومي كما أن درجة الرضا عن مستوي أداء الخدمة قد يختلف أيضا بأختلاف المستوي التعليمي والثقافي.
- تختلف الفئات محل البحث في عدد مرات التعامل وعدد الجهات أو الأجهزة الحكومية التي تتعامل معها هذه الفئات ، علي سبيل المثال فأن فئة الحرفيون تضطر للتعامل مع عدد أكبر ومرات أكثر اذا قورنت بفئة الفلاحون والمزارعون وعمال الزراعة فيما يتعلق بلتعامل مع الاجهزة الحكوميه ، أيضا فئة الطلاب وربات البيوت قد تكون معاملات هذه الفئة محدودة في عدد مرات التعامل اذا قورنت بفئة المهن الفنية والعلمية.

إن نتائج تحليل التباين أوضحت أن هناك فروقا جوهرية بين الفئات المختلفة محل البحث في نظرتها للموظف الحكومي وبذلك تثبت صحة الفرض الثالث والأخير من فروض الدراسة والقائل: تختلف درجة سلبية الصورة الذهنية للموظف الحكومي من وجهة نظر الأفراد المتعاملين معه بإختلاف المهنة.

٧- توصيات الدراسة :

١/٧- يوصي الباحث بأعادة النظر في تصميم مختلف النماذج والاستمارات التي يقوم المستفيد من الخدمة بأستيفاءها ، وحيث أن هناك نسبة غير قليلة من الجمهور لايجيد القراءة أو الكتابة ، لهذا يمكن تكليف بعض الموظفين لمساعدة مثل هؤلاء الافراد من الجمهور لاستيفاء البيانات والمستندات المطلوبة لآداء الخدمة ويكلف بعض الموظفين أيضا للرد علي أستفسارات بعض الافراد المستفيدين من الخدمة بشكل مناسب.

٢/٧ - الاهتمام باللوحات الارشادية وتحديد أجراءات أداء الخدمة ومواعيد بداية ونهاية أداء الخدمة والوقت الذي يستغرق وأيضا الاشارة الي الرسوم أو

المبالغ التي يدفعها المستفيد من الخدمة ، ونوصي أيضا أن يتم توزيع بعض المنشورات التي توضح كيفية أداء الخدمة ، ونوصي أيضا أن يتم توزيع بعض المنشورات التي توضح كيفية اداء الخدمة وذلك في مكان أداء الخدمة لمن يطلبها أو توزيعها مع النماذج أو الطلبات أو الاستمارات التي يشتريها المستفيدين من الخدمة لاستيفاء بياناتها.

٣/٧ - الاهتمام بشكاوي ومقترحات الجمهور المتعامل مع المنظمة الحكوميه حيث يعتبر من أهم مصادر المعلومات لتطوير الخدمة وأيضا توجيه الاهتمام الي العديد من المشكلات التي يدركها الجمهور ولايدركها القائمون بأداء الخدمة.

٤/٧ - يوصي الباحث بأنه للتغلب علي مشكلة أستغلال بعض الموظفين لوظائفهم وتقبلهم الرشوة فأنه يمكن فرض اضافي وليكن بمبلغ بسيط يسمي رسم تحسين الخدمة ويتم تحصيله من الافراد المستفيدين من الخدمة علي أن يتم توزيع الجزء الاكبر من الايرادات الناتجة عن الرسم الاضافي علي الموظفين العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور أما الجزء الباقي من الايرادات فيستخدم لتحسين ظروف مكان أداء الخدمة.

٥/٧ -يوصي الباحث بالسماح للعاملين أو الستفيدين من الخدمة بالتعامل مع بعض الاجهزة الحكميه عن طريق أرسال طلباتهم ومستنداتهم بالبريد وليس بالضرورة أن يتم لتعامل بشكل مباشر بين الافراد المستفيدين من الخدمة والموظف الحكومي وذلك في كثير من الخدمات.

٦/٢ - يوصي الباحث بإعادة النظر في أساليب واجراءات أداء الخدمات الحكوميه والاهتمام بالجوانب السلوكيه في برامج تدريب موظفي الحكومة ومديرهم أيضا دورا يساهم في خلق بيئة سيكولوجيه مناسبة في المنظمة .

٧/٧ - يوصي الباحث بأن يكون أنجاز الموظف كما ونوعا وتوقيتا بالاضافة الي حسن أسلوبه ومعاملته للجمهور من أهم المعايير المستخدمة في تقييم أداء الموظف.

الهوامش

(١)علي عجوة ، العلاقات العامة والصورة الذهنيه (الطبعة الاولي ، القاهرة : علم الكتب ، ١٩٨٣) ، ص ١٠.

(٢) أحمد ابراهيم عبد الهادي،الادارة المحلية: الاسس العلمية والمشكلات التطبيقية، دراسة في البيئة المصرية (بنها: المؤلف، ١٩٨٧)، ص ص١٩٠ - ٢١٠.

(٣) أ - نور فرحات،« بعض مشكلات الوعي القانوني المصري » في: السيد ياسين وزملاوه، الانسان في مصر ، الفكر والحق والمجتمع (القاهرة : دار المعارف، المعارف١٩٨٦) ، ص ٢٤٣.

ب- عصام الدين حواس ، أستراتيجية بناء الانسان المصري (القاهرة : الهيئة العامة للكتاب ١٩٨٠) ، ص ١٤٠.

جـ- رفاعي محمد رفاعي، « السلبيات الاخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام- دراسة تطبيقية للظواهر والاسباب وطرق العاج » المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الحادي عشر (العدد الثاني، ١٩٨٧)، ص ١٥٢.

(٤) تتم غالبية الصحف والمجلات المصرية بابراز شكوي الغارء أو الجماهير من التعقيدات البيروقراطية بعض المنظمات الحكوميه في مصر وعلي وجه خاص يناسب بريد القراء.

(٥) تهم وسائل الاعلام أيضا باذاعة شكاوي المستمعين والخاصة بالتعقيدات البيروقراطية ولعل من أكثر البرامج أهتماما بذلك هو برنامج « همسة عتاب» والذي يذاع يوميا صباحا بالبرنامج العام.

(٦) تور فرحات ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤٣.

(٧) رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره ،ص ١٥٢.

(8) H, Arkingand R, Callton, Tables for Statisticians (Now York:Drails and Badle Inc, 1970) P. 145.

(٩) التقرير للجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء عن السكان في مصر «مجلة الاهرام الاقتصادي) العدد ٨٨٥ ، ٣٠ ديسمبر ١٩٨٥) ، ص ٧٠.

(١٠) قام الباحث بأختبارات سبق وثبات المقياس وأعتمد علي المرجع التالي :

- فؤاد البهى السيد، علم الاحصائي وقياس العقل البشري(الطبعة الثالثة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٩) ، ص ص ٥٢٧ - ٥٥٣.

(١١) قائمة الاستقصاء المستخدمة في البحث يرجع اليها بالملحق رقم (١)، ص ٢٨.

(أ) أ- سعيد محمد المصرى ،أساسيات في دراسة الادارة العامة (الطبعة الثالثة ، الرياض : دار المريج ١٩٨٣) ص ١٩٥.

b- M, Lutcher, A Protecting the Company From Slowdown S Management Review (Vol . 69 . No 4. 1980) P. 41.

P, Larange andR, Neison, A How to Recognize - and Avoid - Organ-ional DeclinS SldanManagement Review(Vol. 28. No . 3, 1987) PP. 41 - 47.

(١٣) سيد الهواري ، التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم (القاهرة : مكتبه عين شمس، ١٩٨٠) ، ص٢١١.

(١٤) احمد صقر عاشور ، الادارة العامة : مدخل بيئي مقارن (الطبعة الاولي ، بيروت: دار النهضة العربية ، ١٩٧٩) ، ص ٩٩.

(١٥) أ- عادل حسن ، الادارة في القطاع الحكومي (بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٨٥)، ص ١٨٨.

ب- ملاك جرجس ، سيكولوجية الشخصية المصرية ومعوقات التنمية (القاهرة : روز اليوسف ، ١٩٧٤) ، ص ٩٩.

جـ- موربيرجر ، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة ، ترجمة الدكتور محمد توفيق رمزي (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٥٩) ، ص ٢٣٤.

(١٦) عادل حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٢.

(17) W. Wright, A Overcoming Barrers To Productivity S Personnel Journal (February 19897), P. 30.

(١٨) على السلمي ، الادارة المصرية : رؤية جديدة (القاهرة : الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٩) ، ص ١٧.

(١٩) احمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٤١.

(٢٠) سعيد المصري ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥٦.

(٢١) ملاك جرجس ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥.

(٢٢) طلعت أسعد عبد الحميد ، « تقييم نشاط العلاقات العامة بالدوائر الحكوميه وأجهزة التحكم المحلي في المحافظات » ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الثامن (العدد الاول ١٩٨٤). ص ١٢٢.

(٢٣) محمد عبد الله الرحيم «مدي تطبيق المفهوم التسويقي في جهاز الشرطة »، أدارة المجلد الثالث عشر (العدد الرابع)١٩٨١) ، ص ٩٨.

(٢٤) منصور فهمي دراسة أستكشافية على الفاقد في عنصر العمل ، مجلة الادارة ، المجلد الثالث عشر (العدد الثالث ، يناير ١٩٨١) ، ص ٧١.

(٢٥) احمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤٨.

(٢٦) أ- مورو بيرجر ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥.

ب- جمال حمدان، شخصية مصر : دراسة في عبقرية المكان ، المجلد الثاني (القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٨١) ، ص ص٥٨٠ - ٥٨٦.

(٢٧) أ- احمد فتحي سرور ، أستراتيجية تطوير التعليم في مصر (القاهرة : الجهاز المركزي للكتب ١٩٨٧) ، ص ٩٢.

ب- كمال المنوفي ، الثقافة السياسية المتغيرة في القرية المصرية (القاهرة : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الاهرام ، ١٩٧٩) ، ص ٢٩ وأيضا ص ٣٥.

(٢٨) مورو بيرجر ، سبق ذكره ص١٤٠.

(٢٩) عادل حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص١٠١.

(٣٠) المرجع السابق ، ص ١٨٨.

(٣١) محمد عبد الله عبد الرحيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٣.

(٣٢) رفاعي محمد رفاعي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٤.

(٣٣) السيد ياسين (اشراف) ، الاتجاهات الحديثة في مجلس الشعب (القاهرة : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الاهرام ، ١٩٧٦) ، ص٦٦.

(٣٤) أ- أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص٩٨.

b- D. Shea andR. Guzzo A Group Effectiveness : What Really Matters?S Sloan Management Review (Vol. 28, No . 3,1987) PP. 25 - 30.

(٣٥) علي السلمي ، الادارة العامة (القاهرة : مكتبه غريب ، ع. م) . ص ٥٦.

(26) GBenvensite Survival Inside Bureacacy in : A Mcgrew and M. .... (eas.) Decision Making Approackes andAnalysis Manchestep University Press, 1982) PP. 154-166.

(٣٧) رفاعي محيي رفاعي ، مرجع سبق ذكره ص ص ١٥٣ - ١٧٠.

(٣٨) عصام الدين حواش ، مرجع سبق ذكره : ص١٥٢.

(٣٩) احمد مصطفي ، الادارة في البيئة المصرية، بنها، المؤلف ، ١٩٨٥) . ص٣١٦.

(٤٠) طلعت عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٤.

(٤١) احمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٦ .

قائمة المراجع

أ- كتب:

١- السلمي ، علي ، **الادارة المصرية : رؤية جديدة** . القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٩ .

٢-__________ ، الادارة العامة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، غير محدد .

٣- السيد ، فؤاد البهي ، **علم النفس الاحصاذي وقياس العقل البشري** . الطبعة الثالثة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٩.

٤- المصري ، سعيد محمد . **أساسيات في دراسة الادارة العامة** . الطبعة الثالثة ،الرياض : دار المريخ ، ١٩٨٣.

٥- المنوفي ، كمال . **الثقافة السياسية المتغيرة في القرية المصرية** . القاهرة : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الاهرام ، ١٩٧٩.

٦- الهواري ، سيد .**التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم** . القاهرة : مكتبه عين شمس ، ١٩٨٠ .

٧- بيرجر مورو . **البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة** . ترجمة د. محمد توفيق رمزي ، القاهرة : مكتبه النهضة المصرية ، ١٩٥٩.

٨- جرجس ،ملاك . **سيكولوجية الشخصية المصرية ومعوقات التنميه** . القاهرة :روز اليوسف ، ١٧٤.

٩- حسن ، عادل . **الادارة في القطاع الحكومي** ، بيروت : دار النهضة العربيه ، ١٩٨٥.

١٠- حمدان ، جمال ، **شخصية مصر : دراسة في عبقرية المكان** . المجلد الثاني : عالم الكتاب ، ١٩٨٠.

١١- سرور ، احمد فتحي ، **أستراتيجية تطوير التعليم في مصر** . القاهرة : الجهاز المركزي للكتب ، ١٩٨١.

١٢- عاشور ، أحمد صقر . **الادارة العامة : مدخل بيئي مقارن** . الطبيعة الاولي ، بيروت : دار النهضة العربيه ، ١٩٧٩.

١٣- عبد الهادي ، احمد ابراهيم . **الادارة المحلية : الاسس العلميه والمشكلات التطبيقية ، دراسة في البيئة المصرية** . بنها : المؤلف ، ١٩٨٧.

١٤- عجوة ، علي : **العلاقات العامة والصورة الذهنيه** ، الطبعة الاولي ، القاهرة : عام الكتب ، ١٩٨٣.

١٥- مصطفي ، أحمد سيد . **الادارة لي البيئة المصرية** . بنها المؤلف ، ١٩٨٥.

١٦- ياسين ، السيد (وزملاؤه). **الانسان في مصر، الفكر والحق والمجتمع** . القاهرة : دار المعارف ١٩٨٦.

١٧- ياسين ، السيد (أشراف) . **الاتجاهات الجديدة في مجلس الشعب**. القاهرة : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الاهرام ، ١٩٧٦.

ب- مجلات علميه وتقارير:

١٨- رفاعي ، رفاعي محمد ، السلبيات الاخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام - دراسة تطبيقية للظواهر والاسباب وطرق العلاج . **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، المبحث الحادي عشر ، العدد الثاني ، ١٩٨٧.

١٩- عبد الحميد، طلعت أسعد. تقييم نشاط العلاقات العامة في الدوائر الحكوميه وأجهزة الحكم المحلي في المحافظات . **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، المجلد الثامن . العدد الاول ، ١٩٨٤.

٢٠- عبد الرحيم عبد الله ، مدي تطبيق المفهوم التسويقي في جهاز الشرطة . **مجلة الادارة** ، المجلد الثالث عشر ، العدد الرابع ، أبريل ١٩٨١.

٢١- فهمي ، منصور ، دراسة أستكشافيه علي الفاقد في عنصر العمل . **مجلة الادارة** ، المجلد الثالث عشر العدد الثالث ، يناير ١٩٨١.

٢٢- الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء ، تقرير السكان في مصر . **مجلة الاهرام الاقتصادي** ، العدد ٨٨٥، ٣٠ ديسمبر ١٩٨٥.

جـ- كتب اجنبيه:

23- Arkin, H. and Calon, R. rables For Statisticians . New York: Branes and Bable Inc., 1970.

24- Bervenste, G, Survil Inside Bureacrecy, In : Mcgew, A and W, Son , M. eds). Decision Making Approachss and Anulyals. Manchester: Manchester Univrersity Press. 982.

د - مقالات أجنبية:

25 - Lorange, P and Nelson, R. "How to Recognize - and ASvoid-Organizational Decline" Sloan Management Review, Vol,28.No.3,1987.

26 - Lutchen, M. Protecting the company from slowdown. Managment Review, Vol.59 . No 4. 1980.

27 - Shea, G and Guzzo, R. Group Effectiveeness: What Really Matters? Sioar Management Review, Vol.28. No.3. 1987.

28 - Wright, W. Overcoming Barriers to Productivity, Personnel Journal.February 1987.

ملحق رقم (١)

قائمة الاستقصاء

العبارات	موافق جدا	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماما
١- الموظف يتهرب من مسئولياته كلما أمكنه ذلك.					
٢- الموظف يفسر اللوائح والقوانين طبقا لوجهة نظره.					
٣- الموظف متعامل مع المواطنين بحذر وشك وعدم ثقة					
٤- الموظف لايبالي بمصالح المواطنين.					
٥- الوقت ليس له قيمه لدي الموظف.					
٦- الوساطة والمحسوبية أفضل طريقة لقضاء المصالح.					
٧- الموظف يسيء التصرف والتعامل مع المواطنين.					
٨- الموظف رمز للسلطة وهو رجل الحكومة.					
٩- كثير من المصالح الحكوميه مزدحمة بالموظفين والمواطنين.					
١٠- كثير من المصالح الحكومية لاتضع أرشادات لتسهيل أعمال الجمهور.					
١١- اجراءات العمل طويلة في كثير من المصالح الحكوميه.					
١٢- بعض الموظفين يستغلون وظائفهم لمصالح شخصية.					

ملحق رقم (٢)

CORRELATION MATRIX

RIEADER DATA FOR:A : A2 LABEL : 12

IUMBER OF EAGES : SES : 357 NUMBER OF VARIABLES : 15

a	b	c	d	e	f	g	h
1- 00000							
.31943	1- 00000						
.30350	. 22923	1- 00000					
.31656	.19708	.27741	1- 00000				
.74941	.56631	.67846	.67844	1- 00000			
.41874	.15713	.19125	.46056	.47599	1- 00000		
.39955	.18114	.17447	.36300	.42762	39838	1- 00000	
.33405	.10032	.12799	.33088	.34835	.49230	.40298	1- 00000
.38175	.10786	.23281	.54938	49440	.48146	.39885	.40707
.50813	.18333	.24739	.57588	.58611	.79013	.72834	.72502
.44354	.11890	.20931	.44475	.47324	.53228	.41895	.42002
.42900	.13882	.22475	.43332	.47575	.51497	.28833	.38130
.31162	.31091	.23976	.27981	.42853	26353	.26551	.26309
.21654	24956	.16468	25243	.31846	.17361	34506	.25240
.54021	.27111	.29115	.53608	62573	.54880	49625	.48503

i	j	k	i	m	n	o
1- 00000						
.77737	1- 00000					
.54472	.63809	1- 00000				
.54087	.57703	.59544	1- 00000			
.24103	33652	.19609	.24501	1- 00000		
.25230	.33861	.15226	.13535	.32648	1- 00000	
60592	.70965	.76284	.76645	56826	.49654	1- 00000

RITICAL VALUE : (1- tail. 05) = + or - , 08722

RITICAL VALUE : (2- tail . .05) = + / - . 10382.

ملحق رقم (٣)

ANALYSIS OF VARIANCE

ONE - WAY ANOVA

GROUP	MEAN	N
1	893.667	6
2	951.667	6
3	889.667	6
GRAND MEAN	911.667	18

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB
BETWEEN	14448 .000	2	7224 . 000	. 022	. 9787
WITHIN	5026922. 000	15	335128 . 133		
TOTAL	5041370. 000	17			

PRESS PMY KEY TO CONTINUE

ملحق رقم (٤)

REGRESSION ANAL YSIS

EADER DATA FOR : A : A4   LABEL : 14

UMBER OF CASES : 357   NUMBER OF VARIABLES : 4

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV
1	p1	15.1401	2.9807
2	s1	16.1513	3.3911
3	o1	15.1905	2.9266
DEP. VAR.:	Y	46.5042	8.1274

JEPENDENT VARIABLE : Y

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF = 353)	PROB.	PARTIAL RUZ
PI	. 9114	.0167	54.693	. 00000	.894
S1	1.031	.0168	61.217	. 00000	.9139
OI	1.547	.0203	52.021	. 00000	8846
CONSTANT	.0259				

STD. ERROR OF EST . = . 7269

RSOUARED = . 9921

MULTIPLER = . 9960

ملحق رقم (٥)

ANAL YSIS OF VARIANCE

HEADER DATA FOR : A : A3   LABEL : 13

NUMBER OF CASES : 6   NUMBER OF VARIABLES : 3

RANDOMIZED BLOCKS ANOVA

TREATMENT	MEAN	N
1	893.667	6
2	951.667	6
3	889.667	6

BLOCK	MEAN	N
1	1777.333	3
2	1327.333	3
3	1001.000	3
4	717.333	3
5	403.333	3
6	243.667	3

GRAND MEAN	911.667	18

SOURCE	SUN OF SOUARES	D.F	MEAN SOUARE	F RATIO	PFROB.
TREATMENT	14448.000	2	7224.00	7.742	9.305E-03
BLOCK	5017590.667	5	1003518.133	10/50428	2.900E-13
ERROR	9331.33	10	933.133		
TOTAL	5041370.000	17			

الفصل الثانى والعشرون

القيم الثقافية والبيروقراطية وتأثيراتها على أنماط سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية

فى هذا الفصل

١ - مشكلة البحث.
٢ - أهداف الدراسة.
٣ - فروض الدراسة.
٤ - حدود الدراسة.
٥ - أسلوب الدراسة:
٥/١ - مجتمع الدراسة.
٥/٢ - عينة الدراسة.
٥/٢/١ - حجم العينة.
٥/٢/٢ - إختيار العينة.
٥/٣ - أسلوب جمع البيانات:
٥/٣/١ - إجراءات إعداد المقاييس المستخدمة لدراسة بعض القيم الثقافية البيروقراطية.
٥/٣/٢ - إختيار المقياس المقترح اقياس بعض القيم الثقافية البيروقراطية.
٥/٣/٣ - ثبات وصدق المقياس.
٥/٤ - مراجعة قوائم الإستقصاء.
٥/٥ - التحليل الإحصائي للبيانات.
٦ - نتائج الدراسة.
٧ - توصيات الدراسة.

الفصل الثانى والعشرون [1]

القيم الثقافية والبيروقراطية وتأثيراتها علي أنماط سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية

ا - مشكلة البحث :

تقع الادارة عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات السائدة في المجتمع ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها فى العمل كما تتأثر فعاليتها وانجازاتها[1]. وتلعب الخصائص الاجتماعية والسلوكية والثقافية لمجتمع معين دورا هاما فى تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية لمنظمات الادارة العامة فى المجتمع، كما يصدر عن العاملين فى منظمات الادارة العامة تصرفات فعلية هو فى الواقع افراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التى جاء منها هؤلاء العاملون، أجهزة الادارة العامة تتفاعل مع البيئة الاجتماعية والثقافية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها وخصائصها [2].

واذا كانت الثقافة هي كيان مركب مكتب يؤثر على تفكير الفرد وسلوكياته وفى تعامله مع البيئة المحيطة [3]، فانها أيضا نظام متكامل من السلوك الاجتماعى يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادئ، [4] كما ينظر الى المنظمة علي أنها نظام ثقافى فرعى يتأثر بالثقافة وبالقيم السائدة وبالتالي فان كلا من جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية تتأثر بذلك حيث يغرس المجتمع نظام القيم فى الفرد من خلال القيم الثقافية العامة [5].

---

(١) دكتور أحمد ابراهيم عبد الهادى، القيم الثقافية البيروقراطية وتأثيرها على أنماط سلوك العاملين بالاجهزة الحكومية. بحث منشور بالمجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ١٩٩١.

المنظمات تقوم - فى نفس الوقت - بمحاولات تطبيع لسلوك الأفراد بها حتى تتواءم أنماطهم السلوكية مع سياسات التنظيم والاجراءات وتصميم العمل والتوقعات الخاصة بالأداء حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية (٦).

وعلي لك فهناك قيم ثقافية للتنظيم (٧)، وهذه القيم تتداخل فى السياسات والقواعد والاجراءات وتحديد مستويات الأداء ومدى فعالية التنظيم (٨)، لأنها تؤثر فى سلوك أعضاء التنظيم.

وفيما يتعلق بالأجهزة الحكومية، ربما كان لبعض الثقافية البيروقراطية السائدة بها (٩) تأثير علي درجة من الأهمية فى تشكيل أو تطبيع أنماط سلوك أعضاء التنظيم بها ومن ثم يتميز سلوكهم بخصائص معينة. قد تؤثر على مستويات الاداء ومدى تحقيق الفعالية التنظيمية من الأجهزة الحكومية. ومن ثم تتمثل المشكلة محل البحث فى محاولة الاجابة على التساؤلات الآتية :

١/١ - ما هى أكثر القيم الثقافية البيروقراطية انتشارا بالأجهزة الحكومية؟

٢/١ - كيف يمكن قياس الأهمية النسبية للقيم الثقافية البيروقراطية محل البحث؟

١/٣ - ما هى اتجاهات تأثير القيم الثقافية البيروقراطية على تشكيل أنماط وسلوك العاملين بالأجهزة الحكومية؟

٤/١ - هل هناك اختلافات بين الرجال والنساء فى درجة تأثر سلوك كل منها بالقيم الثقافية البيروقراطية؟

٥/١ - هل هناك فروق بين الرؤساء والمرؤوسين فى درجة التأثر بالقيم الثقافية البيروقراطية؟

٦/١ - هل هناك فروق بين المديرين بالمستويات الادارية المختلفة فى درجة التأثر بالقيم الثقافية والبيروقراطية.؟

١/٧ - هل توجد فروق بين العاملين في مختلف المجموعات الوظيفية فى درجة التأثر بالقيم الثقافية البيروقراطية؟

١/٨ - كيف يمكن التغلب على التأثيرات السلبية لبعض القيم الثقافية البيروقراطية على سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية؟

٢ - أهداف الدراسة :

٢/١ - تحديد بعض القيم الثقافية السائدة لدى المحبوثين بالوحدات الادارية محل الدراسة.

٢/٢ - تحديد وترتيب الأهمية النسبية للقيم الثقافية السائدة لدى المبحوثين.

٢/٣ - دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية فى تشكيل أنماط سلوك المبحوثين.

٢/٤ - تحديد وقياس الفروق فى درجة التأثر بالقيم الثقافية السائدة بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة بالوحدات الادارية محل البحث أو الدراسة.

٢/٥ - تحديد وقياس الفروق فى درجة التأثر بالقيم الثقافية السائدة بين الرجال والنساء وانعكاسات علي سلوك كل منهما بالوحدات الادارية محل الدراسة.

٢/٦ - اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة فى تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية بالأجهزة الحكومية.

٣ - فروض الدراسة :

٣/١ - الفرض الأول :

العديد من القيم الثقافية البيروقراطية (قيمة الوقت، محدودية الانتاجية، عدم الحزم فى اتخاذ القرارات، والخوف وتجنب المخاطرة، الاذعان للسلطة، المحاباه وتبادل

المصالح الشخصية) تؤثر فى تشكيل وتطبيع العـ... من أنماط سلوك الأعضاء بالتنظيم ولها تأثيرات سلبية علي السلوك والأداء التنـ...

٢/٣ - *الفرض الثانى* :

٣/٢/١ - الاختلافات بين الرجال والنساء فى التكوين النفسى والاجتماعى لكل منهما تخلق فروقا فى درجة التأثر السلوكى ببعض القيم الثقافية البيروقراطية محل البحث.

٣/٢/٢ - طبيعة العمل الادارى تخلق فروقا بين المديرين بالمستويات الادارية (العليا - الوسطى - الدنيا) والعاملين بالمجموعات الوظيفية (التخصصية، الفنية، المكتبية، الحرفية والخدمات المعاونة) فى درجة التأثر السلوكى ببعض القيم الثقافية البيروقراطية محل البحث.

٣/٢/٣ - الاختلافات فى طبيعة المهام والمسئوليات بين المديرين بالمستويات الادارية المختلفة (العليا - الوسطى - الدنيا) تخلق فروق بينهم فى درجة تأثر سلوكهم بالقيم الثقافية البيروقراطية محل البحث.

٣/٢/٤ - الاختلافات فى المتطلبات والخصائص الوظيفية للمجموعات الوظيفية المختلفة (التخصصية، الفنية، المكتبية، والحرفية والخدمات المعاونة) تخلق فروق بينهم فى درجة تأثر سلوكهم بالقيم الثقافية البيروقراطية محل البحث.

حدود *الدراسة* :

١ - قد يوجه الى الباحث العديد من الانتقادات لأنه أجرى دراسته على محافظة واحدة (محافظة القليوبية) من محافظات الجمهورية مما قد يجعل هناك قصور فى نتائج الدراسة وصعوبة تعميمها، وبالرغم من أن ذلك الرأى صحيح بدرجة أو

بأخرى لهذا فالباحث يرى أن نتائج دراسته تقتصر على البعدين الزمنى والجغرافى الذين أجريت فيهما الدراسة.

ومع ذلك فهناك أسباب جعلت الباحث يجري دراسته على محافظة القليوبية منها تسهيل وتعاون القيادات هناك لاجراء البحث وتقديم البيانات والمعلومات اللازمة ومساعدة الباحث فى اجراء الدراسة بالديوان والمديريات التابعة للمحافظة وتلك أمور هامة وضرورية حتى تتم اجراءات الدراسة بنجاح.

من الاسباب أيضا أن حجم العمالة بديوان عام المحافظة والمديرات التابعة بلغ وقت اعداد الدراسة ١١١٢٥٣ عاملا (١٠). وهو حجم مجتمع مناسب ويمكن من خلاله الحصول على عينة ذات حجم كبير.وقد شملت الدراسة ديوان عام المحافظة والمديريات التابعة (مديريات التربية والتعليم، الشئون الصحية، الاسكان والتعمير، الشئون الاجتماعية، التموين، الزراعة ....). وبالتالى فقد شمل مجتمع البحث كافة التخصصات والأنشطة.

٢/٤ - ربما كان هناك الكثير من القيم الثقافية البيروقراطية السائدة بالأجهزة الحكومية الا أن دراسة الباحث اقتصرت على ستة قيم فقط قيمة الوقت، قيمة محدودية الانتاجية وانخفاض الدافعية للانجاز، قيمة التردد وعدم الحزم في اتخاذ القرارات، قيمة الخوف وتجنب المخاطرة والتجديد، قيمة الاذعان والخضوع للسلطة وأخيرا قيمة تبادل المصالح والعلاقات الشخصية بالتنظيم - حيث يرى الباحث أن هذه القيم منتشرة بدرجة أو بأخرى ولها تأثيراتها على سلوك وأداء العاملين وذلك طبقا لقراءات الباحث فى هذا الصدد، ويمكن لباحث آخر أن يدرس قيما أخرى أويعالج المشكلة بأسلوب آخر.

٣/٤ - مصادر جميع الجداول بالبحث هى اجابات المبحوثين بعد تفريغها ومعالجتها احصائيا.

٤/٤ - مستوى المعنوية لاختبارى (ت)، (ف) المقبول فى الدراسة هو ٠.٠٥ فأقل،لأن هذا المستوى هو الأكثر قبولا فى مثل هذا النوع من الدراسات.

٥ - أسلوب الدراسة :

١/٥ - مجتمع الدراسة :

هم كافة العاملين بديوان عام محافظة القليوبية والمجلس المحلى والمديريات التابعة والمتواجد وقت اجراء الدراسة.

٢/٥ - عينة الدراسة :

١/٢/٥ - حجم العينة :

نظرا لتوافر البيانات الخاصة بالعاملين بالمنظمة محل البحث فقد ساعد ذلك على تحديد حجم العينة بسهولة ودقة. وبناء على تحديد حجم مجتمع الدراسة والذى بلغ ١١١٢٥٣ مفردة فان حجم العينة فى هذه الحالة يبلغ ٣٨٤ مفردة وذلك عند حدود خطا قدره ±٥٪ وهى حدود خطأ مقبولة فى الدراسات الاجتماعية عموما [١١]. ولقد رأى الباحث زيادة حجم العنية بنسبة ٢٠٪ أى بزيادة قدرها ٧٧ مفردة ليصل حجم العنية الى ٤٦١ مفردة وذلك لتعويض العجز الذى قد يحدث عادة بسبب فقدان بعض قوائم الاستقصاء التى يتم جمعها من مفردات العينة أو بسبب استبعاد بعض القوائم الإستقصاء أو بسبب استبعاد بعض القوائم لعدم صلاحيتها لعمليات التحليل أو بسبب عدم تواجد أو اعتذار بعض مفردات العينة عن المساهمة فى اجراءات الدراسة وذلك بناء على خبرات سابقة للباحث فى هذا الصدد.

٢/٢/٥ - اختيار العينة :

طبقا لأهداف وفروض البحث، ولتوافر البيانات الخاصه بالعاملين بكافة المجموعات الوظيفية والمستويات الادارية فلقد اختار الباحث عينة طبقية مستخدما المعادلة الآتية [١٢] :

حجم العينة لأى طبقة = حجم العينة الكلية × (حجم العينة / حجم المجتمع)

وبذلك تم تمثيل مجتمع الدراسة من خلال اختيار العينة الطبقية فى الدراسة حيث شملت العينة كافة مستويات الادارة (الادارة العليا، الوسطى، والادارة الدنيا) وشملت العينة أيضا مختلف المجموعات الوظيفية (الوظائف التخصصية، المكتبية، الفنية، والحرفية والخدمات المعاونة).

٣/٥ - أسلوب جمع البيانات :

١/٣/٥ - اجراء اعداد المقاييس المستخدمة لدراسة بعض القيم الثقافية البيروقراطية :

بناء على بعض الآراء والنتائج الخاصة ببعض الدراسات فى مجال الادارة الحكومية عموما، والمتعلقة بالمشكلات الخاصة بالأنماط السلوكية للعاملين بالأجهزة [١٣] اقترح الباحث مقياسا لقياس درجة تأثر سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية ببعض القيم الثقافية البيروقراطية السائدة. ولقد تكون المقياس من ستة مقاييس فرعية ، وكل مقياس فرعى تكون من عبارة واحدة، ويكون حساب الدرجات من ثلاث درجات، وذلك على النحو التالي موافق (درجة واحدة)، لا أدرى (درجتان) غير موافق (ثلاث درجات). ذلك لأن تلك العبارات بالمقاييس تقيس تأثيرات سلبية لبعض القيم السائدة علي أنماط سلوك المبحوثين.

ولقد تكون المقياس الكلي لدراسة بعض القيم الثقافية البيروقراطية على النحو التالي:

المقياس الفرعى الأول : قياس القيم الايجابية أو السلبية نحو قيمة الوقت بالأجهزة الحكومية.

المقياس الفرعى الثانى : قياس قيم محدودية الانتاجية أو انخفاض دافعية الانجاز بالأجهزة الحكومية.

المقياس الفرعى الثالث : قياس قيم التردد أو عدم الحزم فى اتخاذ القرارات بالأجهزة الحكومية.

المقياس الفرعى الرابع : قياس قيم الخوف أو تجنب المخاطرة والتجديد بالأجهزة الحكومية.

المقياس الفرعى الخامس : قياس قيم الاذعان أو الخضوع للسلطة بالأجهزة الحكومية.

المقياس الفرعى السادس : قياس قيم المحاباه وتبادل المصالح الشخصية بالأجهزة الحكومية.

وفيما يتعلق بتصميم عبارات الاستقصاء والتى يتم من خلالها تحديد وقياس القيم المشار اليها فقد لجأ الباحث الي استخدام بعض الأمثال الشعبية التى تعبر عن هذه القيم بشكل أو بأخر وذلك للأسباب الآتية :

أ - هناك صعوبة فى استخدام العبارات المباشرة لقياس القيم الثقافية لتشابك وتعقيد هذا الموضوع، كما أن الكثير من القيم الثقافية السائدة حاليا يمتد جذورها الي أماد بعيدة فى التاريخ الاجتماعى المصرى (١٤).

ب - الأمثال الشعبية تجريد للواقع والخبرات المختلفة التى يتقاسمها ويعيشها أبناء المجتمع وتعكس بعض مكونات الثقافة الاجتماعية السائدة (١٥).

جـ - الأمثال الشعبية بما تتضمنه من خلاصة خبرات وممارسات اجتماعية تنطوى على شحنة انفعالية عالية بحيث أن تضمنتها فى بناء استقصاء قد يفيد فى تفجير هذه الشحنة وبالتالى فى اماطة اللثام عن حقيقة الاتجاهات السائدة (١٦).

د - اذا كانت للأمثال ثلاث خصائص هى ايجاز اللفظ واصابة المعنى وحسن التشبيه، فانها ترسم معالم الحياة الاجتماعية وصورها وترصد أنماط السلوك الانسانى بهدف تحديد أبعاد النفس الانسانية فى حالاتها المختلفة (١٧).

هـ - أنها تكشف عن أنماط السلوك السلبى لدى كثير من الأفراد، وذلك أنها تجعل الفرد اذا ما أخطأ يعتمد على منطق التبرير [١٨].

و - الأمثال الشعبية أيضا تعبر عن الجانب الديناميكى فى حياة الأفراد وتفكيرهم وسلوكهم وتكون الاطار المرجعى للقيم التى تألفها الجماعة [١٩].

وبناء علي ما سبق تم تحديد ست أمثلة شعبية [٢٠]، يعبر كل مثل منها عن قيمة من القيم محل الدراسة فالمثل القائل "كل تأخيرة وفيها خيرة" يتضمن قيمة الوقت. والمثل القائل بأن "من رضى بقليلة عاش" يتضمن قيمة خاصة بمحدودية الانتاجية وانخفاض دافعية الانجاز أما قيمة التردد وعدم الحزم فى اتخاذ القرارات فيتضمنها المثل القائل "الى عاوز تحيره خيرة" والمثل القائل بأن "من خاف سلم" فانه يتضمن القيمة الخاصة بتجنب المخاطر أو التحديد وفيما يتعلق بالقيمة الخاصة بالاذعان أوالخضوع للسلطة فانه يتضمنها المثل القائل "حاكمك غريمك ان ماطعته يضيمك" اما المثل الأخير فهو "من خدم الناس صارت الناس خدامه" فانه يتضمن قيمة المحاباه وتبادل المصالح الشخصية.

٢/٣/٥ - إختبار المقياس المقترح لقياس بعض القيم الثقافية البيروقراطية :

قام الباحث باختيار ٤٠ مفردة من العاملين بديوان عام المحافظة محل البحث، مع مراعاة الاختلافات فى السن والمستوى التعليمى والنوع والمجموعات الوظيفية والمستويات الادارية. وقدم لكل مفردة قائمة استقصاء وتشمل الأمثلة السابق الاشارة اليها وطلب الباحث من كل مفردة أن يكتب أمام كل مثل ما يتضمنه معنى المثل وما اذا كان للمثل تأثير علي سلوكه ببيئة العمل. وتم جمع قوائم الاستقصاء منهم وراجع آراء ووجهات نظر هذه المجموعة من العاملين، ومن خلال تحليل الاجابات بقوائم الاستقصاء وجد أن هناك تشابه واتفاق الي حد كبير فيما بين ما تتضمنه معانى الأمثال محل البحث والقيم التى يعتقد الباحث أن الأمثال المذكورة تتضمنها [٢١].

أعد الباحث قائمة الاستقصاء في شكلها النهائي [٢٢] وتم تكليف خمسة من طلاب الدراسات العليا والذين يعملون بأجهزة حكومية أخرى بأستيفاء بيانات ٤٠ قائمة استقصاء بجهات عملهم علي أن يقوم كل فرد منهم بأجراء مقابلات مع ثمانية من العاملين مع مراعاة الاختلافات بين العاملين فى السن والمستوى التعليمى والنوع والمجموعات الوظيفية والمستويات الادارية. علي أن يتم تسجيل أى ملاحظات تتعلق بأسلوب تصميم القائمة أو أى ملاحظات تتعلق ببعض الأمثال محل البحث والتى قد تبينها بعض المفردات المجموعة أثناء المقابلات لاستفياء بيانات قائمة الاستقصاء، وبراجعة ذلك فانه لم تكن هناك ملاحظات تذكر في هذا الصدد وبذلك تعتبر قائمة الاستقصاء صالحة لعملية القياس.

٣/٢/٥ - ثبات وصدق المقياس :

بعد مرور شهر قام الباحث بتكليف نفس المجموعة من طلاب الدراسات العليا بتكرار عملية الاستقصاء لنفس المجموعة من المفردات، ثم فان بحساب معامل الارتباط بين الدرجات التى تم الحصول عليها فى عملية الاستقصاء الأولى والدرجات التى تم الحصول عليها فى عملية الاستقصاء الثانية ولقد كان معامل الارتباط ٧٩ر وهذا يدل على أن المقياس الكلى محل البحث يتميز بنسبة ثبات معقولة.

وفيما يتعلق بالصدق الذاتى للمقياس، فانه يقاس بحساب الجذر التربيعى لمعامل ثبات المقياس وبالتالي يكون معامل الصدق الذاتى للمقياس محل الاختيار هو ٨٨ر وتقريبا وهو معامل صدق مرتفع حيث أنه أكبر من ٥ر وبذلك يمكن استخدام المقياس المقترح بدرجة كبيرة من الثبات والصدق [٢٢].

بعد أن تمت إجراء اعداد واختيار المقياس المستخدم لدراسة بعض القيم الثقافية البيروقراطية والتأكد من ثبات وصدق المقياس، ثم اجراء المقابلات الميدانية مع مفردات العينة بغرض استيفاء البيانات بقوائم الاستقصاء.

٤/٥ - مراجعة قوائم الاستقصاء :

تمت مراجعة قوائم الاستقصاء لتحديد صلاحيتها للتحليل، وقد بلغت هذه القوائم التى تم جمعها وثبتت صلاحيتها للتحليل ٤١٩ قائمة وبنسبة ٩ر٩٠٪ من القوائم التى تم توزيعها علي مفردات العينة محل البحث. ويوضح الجدول رقم (١) بيان عينة المبحوثين الذين استوفوا قوائم الاستقصاء التى تم تحليلها، ولقد تم توزيع مفردات العينة طبقا للنوع، المؤهل، محل الميلاد، والسن وأيضا للمستوى الادارى (ادارة عليا، ادارة وسطى، رادارة دينا) وطبقا للمجموعات الوظيفية (مجموعات الوظائف التخصصية، الفنية، المكتبية والحرفية والخدمات المعاونة).

٥/٥ - التحليل الاحصائى للبيانات :

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين متعدد الاتجاهات [٢٤]، واختيار (ت) [٢٥] فى عمليات التحليل الاحصائى للبيانات واختيار صحة الفروض محل الدراسة.

القيم الثقافية البيروقراطية محل القياس ومدى انتشارها بين طبقة الادارة والمجموعة الوظيفية بالمنظمة محل البحث

بيـــان	النوع		المؤهل				محل الميلاد		الســـن			
	ذكور	أناث	مؤهل عال	متوسط وفوق المتوسط	اعدادى فأقل	بدون مؤهل	ريف	حضر	٢١-٣٠	٣١-٤٠	٤١-٥٠	٥١-٦٠
الادارة العليا	١٤	٢	١١	٥	–	–	٦	١٠	–	–	٩	٧
الادارة الوسطى	٢٥	٥	٢٨	٢	–	–	١٤	١٦	–	١	١١	١٨
الادارة الدنيا	٢٨	١٠	٢٩	٩	–	–	٨	٣٠	–	٢١	١٢	٥
مجموعة الوظائف التخصصية	١٠٧	٣٢	١٢٤	١٥	–	–	٧٣	٦٦	١٤	٦٣	٤٩	١٣
مجموعة الوظائف الفنية	٤٩	١١	١٤	٣٦	٦	٤	٣٣	٢٧	١٥	٢٩	١١	٥
مجموعة الوظائف المكتبية	٤٤	٢٧	٥	٦٦	–	–	٤٢	٢٩	٢٤	٣٣	١٠	٤
مجموعة الوظائف الحرفية والخدمات المعاونة	٥١	١٤	–	–	٨	٥٧	٤٠	٢٥	١٥	٣٤	١٢	٣
المجموع	٣١٨	١٠١	٢١١	١٣٣	١٤	٦١	٢١٥	٢٠٣	٦٨	١٨١	١١٥	٥٥

٦ - نتائج الدراسة :

١/٦ - نتائج خاصة ببعض القيم الثقافية البيروقراطية السائدة بين المبحوثين :

١/١/٦ - قيمة الوقت :

قيمة الوقت تلعب دورا هاما فى التأثير على أداء المنظمات الحكومية وفى تطبيع سلوكها، وحينما تكون قيمة الوقت منخفضة فانه فى هذه الحالة تشبع سلوكيات التسيب الزمنى للعاملين وتتعدد ظواهر البطء فى الاجراءات والأداء [٢٦]، والاعتقاد بأهمية وقيمة عنصر الوقت كأحد العناصر النادرة وعديمة المرونة من أهم العوامل التى تساهم فى تحديد أنماط سلوك كثير من العاملين لارتباط الوقت بنوعية الانجاز أو الأداء الذى يحققه الفرد [٢٧].

وبالرغم من أدراك أهمية الوقت الا أنه لم تتكون لدينا قيم ايجابية نحو الوقت [٢٨]، وتوضح اجابات المبحوثين (جدول رقم ٢) أن قيمة الوقت قليلة الأهمية حيث أن ٩ر٧٥٪ من اجمالي المبحوثين يرون أن "كل تأخيرة وفيها خيرة" أى أن الوقت ليس له أهمية فقط ولكن أيضا يتوقعون أن هناك خيرا بسبب الضياع والاسراف فى استغلال الوقت. ويتفق ذلك مع نتائج دراسات أخرى، فتوضح إحدى الدراسات أن الموظف يعمل فترة تتراوح ما بين ٢٠ دقيقة الى ساعتين فى اليوم [٢٩]، وفى دراسة أخرى وجد أن ٤ر٨٠٪ من المبحوثين يرون أن الموظف المصرى بالمنظمات الحكومية لا يهتم بالوقت.

ان نظم وطبيعة العمل بالأجهزة الحكومية تدعم القيم السلبية نحو الوقت، وذلك أن الاجراءات الخاصة بالعمل اجراءات طويلة وتستلزم وقت أكبر بطبيعتها كما أن ابتعاد مراكز اتخاذ القرارات عن مراكز التنفيذ الفعلى يقلل من حرية المستويات الأقل فى الحركة وتخفض من قدرتها على التصرف، كذلك تتجه عمليه اتخاذ القرارات الى البطء واستفادة وقت أطول [٣١].

القيم الثقافية البيروقراطية محل القياس ومدى انتشارها بين طبقة الادارة والمجموعة الوظيفية بالمنظمة محل البحث

القيم البيروقراطية محل البحث	طبقة الادارة ن = ٨٤						المجموعة الوظيفية ن = ٣٢٥						العينة الكلية ن = ٤١٩						ترتيب الاهمية النسبية
	موافق		لا أدرى		غير موافق		موافق		لا أدرى		غير موافق		موافق		لا أدرى		غير موافق		
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	
١ - قيمة الوقت. (كل تأخيرة وفيها خيرة).	٤٩	٥٨ر٢	-	-	٢٥	٤١ر٧	٢٦٩	٨٠ر٣	٦	١ر٨	٦٠	١٧ر٩	٣١٨	٧٥ر٩	٦	١ر٤	٦٥	٢٢ر٧	الأول
٢ - قيمة محدودية الانتاجية وانخفاض دافعية الانجاز. (من رضى بقليله عاش).	٥٩	٧٠ر٢	-	-	٢٥	٢٩ر٧	٢٥٢	٧٥ر٢	-	-	٨٣	٢٤ر٨	٣١١	٧٤ر٢ ٦٨ر٧	-	-	١٠٨	٢٥ر٨	الثانى
٣ - قيمة التردد وعدم الحزم فى اتخاذ القرارات. (الى عاوز تحيره خيره).	٥٤	٦٤ر٣	٢	٢ر٤	٢٨ ٣٧	٣٣ر٣	٢٣٤	٦٩ر٩	١٢	٣ر٦	٨٩	٢٦ر٦	٢٨٨	٦٦ر١	٤	٣ر٣	١١٧	٢٨	الثالث
٤ - قيمة الخوف وتجنب المخاطرة. (من خاف سلم).	٤٧	٥٦	-	-	٢٢	٤٤	٢٣٠	٦٨ر٦	١	ر٣	١٠٤	٣١	٢٧٧	٦٥ر٢	١	ر٢	١٤١	٣٣ر٧	الرابع
٥ - قيمة الاذعان والخضوع للسلطة. (حاكمك غريمك ان ماطعته يضيمك)	٤٧	٥٦	١٥	١٧ر٩	٤٧	٢٦ر١	٢٢٦	٦٧ر٥	٣٠	٩	٧٩	٢٣ر٥	٢٧٣	٤٩ر٧	٤٥	١٠ر٧	١٠١	٢٤ر١	الخامس
٦ - قيمة تبادل المصالح والعلاقات الشخصية. (من خدم الناس صارت الناس خدامه)	٣٧	٤٤	-	-		٥٦	٢١٣	٦٣ر٢	-	-	١٢٢	٣٦ر٤	٢٥٠		-	-	١٦٩	٤٠ر٢	السادس

هذا ومن المعتقد أن المستفيدين من الخدمات الحكومية لايتوقعون انجاز أعمالهم في وقت مناسب لأن غالبيتهم لديهم قيم سلبية نحو الوقت، علي اعتبار أن تلك قيمة سائدة لدى عدد غير قليل من أفراد المجتمع، وبذلك يتم تدعيم الاتجاهات غير الايجابية نحو قيمة الوقت بالمنظمات. وربما كان للقيم السلبية نحو الوقت تأثيرات غير مناسبة على السلوك الأخلاقي لبعض الموظفين بالأجهزة الحكومية لاستغلالهم حاجة البعض للحصول على الخدمة في وقت مناسب وذلك من خلال تلقي بعض الموظفين للرشوة أو الوساطة أو المحسوبية لتقديم الخدمة في وقت أقل.

٢/١/٦ - قيم محدودية الانتاجية أو انخفاض دافعية الانجاز لدى المبحوثين

ان أداء الأجهزة الحكومية يتأثر بقوة دافع الانجاز في المجتمع، وحين توفر الوظائف العامة امكانية استقلال الفرد وتحكمه في نتائج عمله وتتيح له امكانية تحقيق نتائج انجاز في العمل يمكن التعرف عليها وقياسها فان هذا يعتبر محركا لدوافع الانجاز لدى الأفراد [٣٢]. الا أن المنظمات الحكومية يمكن أن تحبط الحاجة للانجاز وتعوق اشباعها، فاتجاه المنظمات الحكومية الى البيروقراطية بما يحمله ذلك من سلب الفرد لاستقلاليته وربطه بلوائح وقواعد واجراءات وقياس أدائه على أساس معايير اجرائية لانتائج نهائية [٣٣] يمثل مناخا لا يشبع دوافع الانجاز للأفراد وانما يحبطها ويعوق تنميتها [٢٣].

ان محدودية الانتاج والتركيز على عامل الأمان الوظيفي للعامل هو أحد القيم البيروقراطية الشائعة، أن ندرة الجهد احدى القيم المتوقعة في الأجهزة الحكومية [٣٤]. ولهذا نجد أن ٧٤٫٢٪ من المبحوثين بمحدودية الانتاجية وانخفاض دافعية الانجاز ولكن يعني أيضا أن الطموح وارتفاع دافعية الانجاز يمثلان خطورة بالنسبة للفرد، لأن من يرضى بقليله يظل بعيدا عن المشكلات والصراعات التي قد تعرضه لبعض الأخطار التي قد تهدد الفرد ذاته بشكل أو بآخر، وذلك طبقا للآراء السابقة.

ويعتقد الباحث أن محدودية الانتاجية أو انخفاض دافعية الانجاز لا يتأثران فقط بقوة دافع الانجاز فى المجتمع فقط ولكن بيئة العمل بالأجهزة الحكومية ربما كانت لها تأثيرات سلبية تجعل العاملين بها أقل رضا وظيفيا مما قد يجعلهم أقل طموحا وانجازا. أيضا انخفاض المرتبات وتزايد معدلات التضخم، ضآلة أو انعدام الحوافز، سوء اختيار العاملين بالأجهزة الحكومية، مقاومة التجديد والابتكار. وتوضح نتائج احدى الدراسات أن من أسباب انخفاض الانتاجية بالأجهزة الحكومية هو : عدم وضوح المسئولية، عدم توافر المهارات المناسبة للعاملين، عدم فعالية نظم الجزاءات، عدم الجدية فى أداء المهام المطلوبة من العاملين، عدم مرونة اللوائح وجمود القوانين وانتشار الوساطة (٣٥).

ان الأمان والاستقرار الوظيفى يدفعان عدد قليل من العاملين بالأجهزة الحكومية لأن يكونوا أقل انتاجية ودافعية للانجاز، ذلك أنه من الصعوبة بمكان الاستغناء عن العامل مهما كانت انتاجية الضمانات عديدة فى غير صالح العمل، كما أن عدم وضوح نظم ومعايير تقييم الأداء وصورتها فى كثير من الأحيان أدت الى العديد من النتائج السلبية على سلوك الموظف بالأجهزة الحكومية. لهذا انتشرت قيم محدودية الانتاج وانخفضت الدافعية للانجاز لدى عدد غير قليل من العاملين بالأجهزة الحكومية.

٣/١/٦ - قيم التردد او عدم الحزم فى اتخاذ القرارات لدى المبحوثين :

من المتوقع أن يكون سلوك الموظف امتداد لما درب عليه فى النظام التعليمى، فالموظف العام الذى يحترم اللوائح والأوامر الادارية ويفضل التعامل مع مواقف نمطية متكررة فى عمله ويعجز عن مواجة موقف ومشكلات العمل غير المعتادة ويبدى قبولا غير ناقد لأنظمة العمل هو نتاج لأنظمة تعليمية وبيئة اجتماعية حولته الى آلة بتطبيق القواعد لابتكار الحلول (٣٦).

ولقد وجد أن ٧ر٦٨٪ من المبحوثين (جدول رقم ٢) يوافقون علي أن "اللى عاوز تحيره خيره" وهذا يعنى انتشار قيمة التردد وعدم الحزم فى اتخاذ القرارات بالأجهزة الحكومية. ان بعض القيم الخاصة بالتردد فى اتخاذ القرارات، ان عدم استعداد كبار الموظفين تفويض مسئولياتهم حتي لا تتناقص مكانتهم أمام مرؤوسيهم واستئثارهم بالسلطة فى تصريف الأمور لايساعد المرؤوسين على تنمية قدراتهم وخبراتهم فى مجال اتخاذ القرارات [٣٧].

فى نفس الوقت تشير نتائج الدراسات الى أن المرؤوسين يرفوضون قبول المسئولية ويفتقرون المهارات اللازمة لانجاز المهام المنوطة بهم، بالاضافة الى أن تفويض السلطة يترتب عليه مشكلات عديدة وبطء فى اجراءات العمل [٣٨]. كما ان نمط الاتصالات التنظيمية غير مناسب ولا يساعد متخذ القرار فى الحصول علي المعلومات التى يحتاجها ليتخذ قرارات مناسبة.

ان تمسك الموظف بتطبيق حرفية القواعد القانونية واللوائح يساعدة على تجنب المواجهة الحازمة للمواقف وانعدام القابلية على تحمل المخاطر أو المسئولية [٣٩]. كما أن النظام الوظيفى الحكومى فى مصر لا يشجع الموظفين أو يمنحهم حرية التصرف، ويلاحظ أيضا أن اللوائح التنظيمية التى تسير عليها الادارة بالاضافة الى العديد من الأجهزة الرقابية التى تجعل الكثير من الموظفين أكثر ترددا فى اتخاذ القرارات.

ان البيئة التنظيمية تدعم قيم تؤثر على ادراك الفرد للموقف والمشكلة وعملية الاختيار بين البدائل [٤١]، ويبدو أن الجمود البيروقراطى يجعل الأفراد أكثر ترددا وأقل حزما فى اتخاذ القرارات.

٤/١/٦ - قيم الخوف او تجنب المخاطرة والتجديد لدى المبحوثين :

النمط البيروقراطى بما يعنية من وجود قواعد وضوابط ثابتة ومستقرة وعامة

لتيسير العمل يتوافق مع نزعة العاملين الى العمل فى ظل أوضاع وظروف مستقرة، ويتوافق أيضا مع الطبيعة المستقرة للبيئة الاجتماعية وللجمهور الذى تتعامل معه المنظمة [٤٢]. وقد أنعكس ذلك على المبحوثين حيث يرى ١ر٦٦٪ منهم أن "من خاف سلم" وهذا لايعنى انتشار قيمة الخوف فقط بين المبحوثين ولكن أيضا يرون أن فى الخوف السلامة والأمان وبالتالى فهو سلوك مفضل لديهم.

الخوف وعدم الميل للمخاطرة قيمة منتشرة بين كثير من العاملين فى المنظمات البيروقراطية، وحتي اذا كان الفرد يؤدى واجبه كما ينبغى فهناك خوف من أشياء قد تظهر فى ملف العامل ربما تستخدم ضده مستقبلا. هذا وتعتبر المراسلات والمكاتبات بين أعضاء التنظيم أو الوحدات التنظيمية وأيضا الوثائق والمستندات من أهم وسائل الدفاع فى حالة الخوف أو تجنب المخاطرة أو التهرب من المساءلة أو المسئولية أو اتخاذ موقف أو قرار معين [٤٣].

ان صور المراسلات والمكاتبات والوثائق أو المستندات تحفظ بحرص لتكون جاهزة ووسيلة مناسبة للدفاع عند ظهور مشكلات أو صعوبات ، فنجد أن الموظفين الذين يتسلمون صور من القرارات التى تتخذ فى أقسام أو ادارات أخرى يدافعون عن أنفسهم باقتراح تغييرات أو طلب معلومات اضافية أو يرسلون وجهات نظر مختلفة . الهدف من ذلك هو أن الوحدة التنظيمية لم توافق تماما على مثل هذه القرارات وأيضا عدم تشجيع الادارات الأخرى لاشراك الوحدة التنظيمية فى المخاطرة [٤٤].

وفيما يتعلق بالتنسيق بين الوحدات التنظيمية فان كل وحدة تحاول اشراك الوحدات التنظيمية الأخرى فى المخاطرة ، ولكن الآخرون يحاولون تجنب المخاطرة والمسئولية ،ولهذا يقومون بتطويل عملية اتخاذ القرار ويتجنبون المشاركة فى المناقشات من أجل حماية أنفسهم مستقبلا ويهتمون بكل اصرار على التفاصيل التافهة والتوضيحات من الوحدة التنظيمية صاحبة القرار حتى يمكنهم المشاركة [٤٥].

أن الخوف أو تجنب المخاطرة لا يشجعان على التطوير والابتكار ببيئة العمل، لأن الشخص المبتكر يهدد الآخرين لأنهم يبدون أقل نجاحا منه أما غير المبتكرين فانهم لا يهددون أحدا ، كما أن عدم الابتكار يعنى أن الأباء فى الماضى كان صحيحا وأن الخدمة مستمرة وأنه ليس هناك طريقة أفضل لتقديم الخدمة.

ان نتائج احدى الدراسات بالبيئة المصرية تتفق مع الآراء السابقة، حيث وجد أن ٩٫٣٪ من المرؤوسين يقبلون أفكارا جديدة وأن ٧٫٩٪ من المرؤوسين أيضا يمكنهم أو يرغبون فى تحمل المخاطرة [٤٦]. وتنعكس قيم الخوف وعدم المخاطرة علي الفعالية فى اتخاذ القرارات، ففى احدي الدراسات وجد أن ٨٩٫٦٪ من المرؤسين يرون أنه من الأفضل استشارة الرئيس المباشر قبل اتخاذ القرار مهما كان بسيطا كما يرى ٩٣٫١٪ من المرؤوسين أيضا، أنه يجب علي الفرد أن يتبع القواعد واللوائح حتي يتم انجاز كل شئ بفعالية. كما يرى ٩٦٫٥٪ من المرؤوسين أيضا أنه عند اتخاذ قرار جديد فيجب أن يكون ذلك بناء على ماتم فى الماضى، ويعتقد ٧٤٫٥٪ من المرؤوسين أنه من الأفضل تأخير أو تعطيل القرارات بدلا من المخاطرة والوقوع فى الخطأ [٤٧].

ان عدم وجود وصف وتبويب حقيقى للوظائف - بالرغم من وجود ذلك شكليا بكثير من الأجهزة الحكومية - لا يشجع موظفى الحكومة علي المخاطرة أو الابتكار حتي لو توافرت لديهم القدرة على التغلب على المعوقات الأخرى ولما كان الموظف غير مطمئن علي حدود سلطاته ومسئولياته من أين تبدأ ومن أين تنتهى فانه يجد سببا يجعله يؤثر السلامة [٤٨]، كما أن المتغيرات التنظيمية التى تسهل الابتكار تتعارض تعارضا أساسيا مع التنظيم البيروقراطى [٤٩].

٦/١/٥ - قيمة الإذعان أو الخضوع للسلطة لدى المبحوثين :

تكتسب الكثير من علاقات السلطة فى المنظمات الرسمية سماتها من طبيعة

هذه العلاقات فى المجتمع ذاته، فحيث يغلب على علاقات السلطة فى المجتمع المركزية والاستبداد، فان الأغلب أن يكون نمط علاقات وممارسة السلطة فى منظمات الحكومة لها هذا الطابع [٥٠].

وفى مصر كان التوجه حيال السلطة الحكومية مزيجا من العبادة وتألية الحكام والشعور بالعجز عن نقد ذوى السلطان صراحة والشك المطلق فيهم [٥١] وقد أخذ جمهور الشعب ينظر الى السلطة باعتبارها لاتعنى القوة التى يخولها القانون فحسب ولكنها كذلك تعنى كذلك الفظاظة واستعمال القسوة فتقبل السلطة على أنها نوع من الامتياز الخاص وليست نوعا من القوة المحددة المعالم فحسب [٥٢].

ان النزعة التسلطية التى يتصف بها الإفراد فى سلوكهم للهيمنة والسيطرة تجاه مروؤسيهم وتظهر أيضا فى خضوع واذعان نفس هؤلاء الأفراد عن تعاملهم مع روسائهم، وهذا النمط يكون من الشيوع بحيث يصبح جزءا من التقاليد السلوكية والتنظيمية للأجهزة الحكومية [٥٣].وقد إنعكس ذلك على إجابات المبحوثين حيث يوافق ٦٥,٢٪. منهم على أن "حاكمك غريمك إن ماطعته يضيك". (جدول رقم ٢).

ان ذلك يعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والسلطة فى المجتمع، وبين المرؤوسين ورئيسة فى العمل، حيث تكون تلك العلاقة علاقة غير جيدة أحياناً كما إنها علاقة ليست محددة المعالم وينظر إلى تلك العلاقة أيضا بأنها علاقة سيطرة وأهميته تصل الى درجة التحكم فى السلوك الشخصى للمرؤوس واجباره على طاعة رئيسه تهديدا والا تعرض للضيم أو الأذى.

الاذعان والخضوع للسلطة لا يعنى أن ما يتعلق بالعمل يتم تنفيذه، بل قد يكون العكس تماما، فالخضوع للسلطة فى هذه الظروف - هو خضوع المرؤوس لرمز السلطة فقط. وهذا لا يعنى أن يعمل الفرد باخلاص أو يؤدى المهام الوظيفية المطلوبة.

ان الثقافة المصرية والثقافة البيروقراطية متخمة بالعبارات والاشارات الخاصة بالاذعان والخضوع للسلطة ولكنها لاتتضمن روح الاحترام للسلطة (٥٤).

ان نمط العلاقة السلوكية بين الرئيس والمرؤوس بالأجهزة الحكومية لها تأثيراتها السلوكية السلبية من حيث عدم تشجيع المرؤوسين علي التصرف أو اتخاذ القرارات أو تنمية المهارات السلوكية أو الفنية اللازمة لأداء المهام المطلوبة، هذا بالاضافة الى زيادة الجمود البيروقراطي مما يساعد انتشار العديد من أشكال السلوك غير الأخلاقى (٥٥) وشيوع قيم السلبية والنفاق وتدعيم انتشارها بالأجهزة الحكومية.

٢/١/٦ - قيم المحاباه تبادل المصالح الشخصية لدى المبحوثين :

السلوك فى عدد غير قليل من الأجهزة الحكومية - خاصة وحدات الادارة المحلية - تحكمه الى حد كبير علاقات القرابة والمصاهرة والجوار والصداقة والمحسوبية. وحتي يمكن اخفاء هذه الحقيقة ينغمس القائمين علي تلك الأجهزة بمحاولة تكييف النظم واللوائح التفصيلية لخدمة تلك العلاقات في اطار من الرسميات الشكلية ومن ثم يكون طابع الصالح العام خاصا لأنه يقوم على فلسفة التميز بين المستفيدين من الخدمات التى تقدمها الأجهزة الحكومية (٥٦).

وعلى مستوى العلاقات بين الأفراد العاملين بالأجهزة الحكومية فان الصلة الشخصية التى تجمع بين الرئيس ومرؤسيه وبين الزملاء بعضهم ببعض تجعلهم يتكاتفون عند الضرورة للدفاع عن التصرفات الخاطئة التى قد يقع فيها البعض وأيضا اخفاء تلك الأخطاء (٥٧). ان الاندماج بنجاح وبشكل مستمر فى التنظيمات غير الرسمية والحرص علي اقامة علاقات شخصية جيدة، وادراك العلاقات بين الناس ووظائفهم تؤثر فى أنماط سلوك العاملين فى كثير من المنظمات (٥٨).

أن تبادل المصالح الشخصية والعلاقات غير الرسمية بين الأعضاء فى الأجهزة الحكومية تشبع العديد من الحاجات مثل الحاجة الي الانتماء، الحاجة الى الأمان وهذه

العلاقات تسهل أعمال الفرد كما يمكن أن تؤثر فى تقدمة الوظيفى [٥٩]. وتوضح اجابات المبحوثين (جدول رقم ٢) أن ٥٩٫٧٪ من المبحوثين يرون أن "من خدم الناس صارت الناس خدامه؛ وهذا يوضح أن من القيم السائدة فى الأجهزة الحكومية قيمة تبادل المصلاح الشخصية وهذا يعنى ضمنيا استغلال الوظيفة العامة من أجل تحقيق منافع شخصية بشكل أو بآخر ويترتب على ذلك انتشار المحسوبية [illegible] ولجوء الكثير من المستفيدين بالخدمات الحكومية الي الوساطة من أجل قضاء مصالحهم، ويؤدي أيضا الي انتشار ظواهر الرشوة وغير ذلك من مظاهر السلوك غير الأخلاقى بالأجهزة الحكومية، يدعم ذلك شبكة أو شبكات من العلاقات الشخصية غير الرسمية بين عدد يغر قليل من العاملين بهذه الأجهزة الحكومية، حيث يتبادلون المصالح الشخصية فيما بينهم ويحمى كل منهما الآخر.

ان نتائج استقصاء المبحوثين (جدول رقم ٢) أوضحت أن القيم محل الدراسة تعتبر قيم سائدة بين المبحوثين، وبالدراسة والتحليل وجد أن القيم الثقافية البيروقراطية (قيمة الوقت، محدودية الانتاجية، عدم الحزم فى اتخاذ القرارات، الخوف وتجنب المخاطرة، الاذعان للسلطة، المحاباه وتبادل المصالح الشخصية) تؤثر فى تشكيل وتطبيع العديد من أنماط سلوك الأعضاء بالتنظيم ولها تأثيرات سلبية علي السلوك والأداء التنظيمى. وبذلك تثبت صحة الفرض الاول من فروض الدراسة.

٢/٦ - تحليل معنوية *الفروق بين الرجال والنساء فى القيم الثقافية البيروقراطية* :

للبيئة التنظيمية تأثيرات سلوكية تختلف لدى كل من الرجال والنساء فى التنظيم، ذلك أن التكوين النفسى الاجتماعى للنساء - بشكل عام - يختلف بدرجة أو بأخرى عنه لدى الرجال وبالتالي من المرجع أن الأنماط السلوكية لكثير من النساء قد تختلف عن الأنماط السلوكية لكثير من الرجال، وبالتالي من المتوقع تواجد اختلافات فى درجة التفاعل السلوكى لكل منهما فى التنظيم [٦٠].

هذا ويوضح الجدول رقم (٣) الفروق بين المبحوثين (رجال - نساء) فى درجة تأثر سلوكهم فى مجال العمل أو الادارة بالقيم الثقافية البيروقراطية السائدة بالأجهزة الحكومية محل الدراسة.

جدول رقم (٣)

الفروق بين المبحوثين (رجال - نساء) فى درجة التأثر بالقيم الثقافية البيروقراطية السائدة بالاجهزة الحكومية محل الدراسة

القيم الثقافية البيروقراطية محل القياس	المتوسطات		اختبار (ت)
	[illegible]ـــال	رجـــال	
١ - قيمة الوقت	١ر٥٠٦	١ر٣٦٦	١ر٤٥٧ (-)
٢ - قيمة عدم الحزم فى اتخاذ القرارات.	١ر٦١٣	١ر٤٨٥	١ر٢٢٥ (-)
٣ - قيم محدودية الانتاجية وانخفاض دافعية الانجاز.	١ر٥٢٢	١ر٤٥٥	ر٦٧٣ (-)
٤ - قيم الخوف وتجنب المخاطرة	١ر٧٥٤	١ر٤٣٥	٢ر٩٧٤ (×)
٥ - قيم الاذعان والخضوع للسلطة.	١ر٦٩٠	١ر٤٥٥	٢ر٣٦٧ (× ×)
٦ - قيم تبادل المصالح والعلاقات الشخصية	١ر٨٥٠	١ر٥٧٤	٢ر٣٤٩ (× ×)

(-) فروق غير معنوية.

(×) فروق معنوية عند مستوى ١٠ر

(× ×) فروق معنوية عند مستوى ٢٠ر

وتوضح نتائج القياس بالجدول رقم (٣) أن هناك فروق غير معنوية بين الرجال والنساء فى القيم الخاصة بالوقت، وعدم الحزم فى اتخاذ القرارات ومحدودية الانتاجية وانخفاض دافعية الانجاز.

ان عدم وجود فروق معنوية فى القيم الثلاثة المذكورة بوجه خاص، يدل علي أنها أكثر القيم الثقافية البيروقراطية انتشارا وتأثيرا فى سلوك العاملين سواء كانوا رجال أم نساء بالمنظمة محل البحث.

هذا يعنى أن الخدمة أوالخدمات التى تقدم تستغرق وقتا طويلا، وفى حالة ظهور مشكلات ليس من المتوقع مواجهتها أو حلها فى الوقت أو بالأسلوب العلمى المناسب. كما أن انخفاض الانتاجية بالجودة أوبالسعر المناسب بالاضافة الى التكلفة النفسية والاجتماعية التى يتحملها كثير من المستفيدين من الخدمة بسبب اللامبالاة وسوء المعاملة بالاضافة الى التميز العلنى أو غير العلنى بين المستفيدين من الخدمة من خلال الوساطة أو المحاباة لمستفيد من الخدمة دون الآخر (٦١).

فيما يتعلق بجوهرية الفروق بين الرجال والنساء فى قيم الخوف وتجنب المخاطرة والاذعان والخضوع للسلطة وتبادل المصالح والعلاقات الشخصية وأن الفروق الجوهرية فى هذا الصدد هي فى صالح الرجال، فانه يمكن تفسير ذلك فى ضوء طبيعة التكوين النفسى الاجتماعى للنساء بشكل عام تفاعلهن السلوكى بالمنظمات بشكل خاص. فهن منذ طفولتهن المبكرة أكثر خوفا ويستمر ذلك فى مختلف مراحل العمر لديهن، ويدعم ذلك أسلوب التنشئة الاجتماعية حيث نجد الوالدين أكثر حماية للبنت. كما لم تتعود غالبيتهن - منذ طفولتهن - أن يتخذن قرارات خطيرة ولم يتدربن على الاستقلالية فى الفكر والعمل.

لهذا فغالبيتهن أكثر تمسكا باللوائح ويطبقنها حرفيا مما يجعلهن أكثر ميلا نحو التعقيدات البيروقراطية. وفيما يتعلق بالاذعان والخضوع للسلطة فانه بالاضافة الي العوامل الاجتماعية والسياسية التى تشكل العلاقة بين المجتمع والسلطة فان للتكوين النفسى للنساء دور فى مدى اذعانهن وخضوعهن للسلطة، ذلك أن غالبيتهن ومنذ طفولتهن تدربن على أساس شعورى أو لاشعورى أن يكن مطيعات ويأخذن

التوجيهات من الناس الأكبر، كما أن أسلوب تربية غالبيتهن لايدعم ثقتهن بأنفسهن ولايشجعهن أيضا على المبادأة [٦٢].

فيما يتعلق بقيم تبادل المصالح والعلاقات الشخصية بالأجهزة الحكومية، فقد كانت الفروق فى هذا الصدد شديدة المعنوية وفى صالح الرجال، ذلك أنه من المقبول اجتماعيا أن يتمتع الرجال عموما بالنفوذ والقوة الشخصية سواء داخل التنظيم أو خارجة، ومن القبول أن تتعدد العلاقات الشخصية للرجال، بينما العكس صحيح بالنسبة للنساء عموما وهذا يؤثر سلبيا على فعالية النساء فى التعامل مع التنظيمات غير الرسمية والعلاقات الشخصية داخل التنظيم [٦٣]، أن أسلوب التنشئة والتدريب الاجتماعى للبنات يجعلهن أقل تفاعلا اجتماعيا ويؤثر سلبيا على أسلوب تفاعلهن السلوكى في التنظيم. وربما كانت معايير السلوك الأنثوى المناسب اجتماعيا من العوامل التى تحد من فعالية النساء فى تعاملهن من التنظيمات غير الرسمية، ذلك أن النجاح فى التعامل مع هذه التنظيميات يرتبط بمدى قوة العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم غير الرسمى وهو أمر لا تقدم عليه كثير من النساء العاملات أو المديرات وغير مقبول فى ظل التقاليد الاجتماعية السائدة حاليا [٦٤].

ان تحليل النتائج فى هذا الصدد يوضح الفرض الفرعى الأول من الفرض الرئيسى الثانى والقائل "الاختلافات بين الرجال والنساء فى التكوين النفسى والاجتماعى لكل منهما تخلق فروقا بينهما فى درجة التأثر السلوكى ببعض القيم الثقافية البيروقراطية محل البحث".

٣/٦ - تحليل معنوية الفروق بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية فى القيم الثقافية البيروقراطية :

تتصف وظائف المديرين بعموميتها أى أنها لاتختلف باختلاف المشروعات أو

النظم الاقتصادية [٦٥]، وترجع قدرة المديرين الأكفاء الى أن طبيعة العمل الادارى في الواقع العملى تمثل معضلة ويصبح المديرون الأكفاء بمثل هذه القدرة، وبذلك فان فعالية المديرين لا تتحدد فقط بقدر معرفتهم بوظائف الادارة ولكن ولكن أيضا بكيفية أدائهم لعملهم الادارى وطبيعة أتجاهاتهم وشخصياتهم [٦٦].

وتتطلب طبيعة العمل الادارى القدرة على الابتكار والتطوير لمواجهة التغيرات البيئية ولاقدرة على حفز وتشجيع العاملين هذا بالاضافة الى المهارات السلوكية فى ادارة العلاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤسين والمهارة فى الاتصالات التنظيمية ولاقدرة على الحصول علي المعلومات وكيفية استخدامها في اتخاذ القرارات، هذا بالاضافة الي المهارة في مواجهة المشكلات والتصرف السليم فى العديد من المواقف فى مجال العمل خاصة عند ظهور مشكلات غير متوقعة [٦٧].

وعلى ذلك من المتوقع أن تكون هناك بعض الفروق المعنوية بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة بالمنظمة المبحوثة وذلك فيما يتعلق بالقيم الثقافية البيروقراطية بسبب الاختلاف فى خبرات العمل لدى كلا من طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة.

هذا ويوضح الجدول رقم (٤) الفروق بين المبحوثين (طبقة الادارة - المجموعات الوظيفية المختلفة) فى درجة تأثر سلوكهم فى مجال العمل والادارة بالقيم الثقافية البيروقراطية السائدة بالأجهزة أو المنظمة محل البحث.

جدول رقم (٤)

الفروق المبحوثين (طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة) فى درجة التأثر بالقيم الثقافية البيروقراطية السائدة بالاجهزة الحكومية محل الدراسة

القيم الثقافية البيروقراطية محل القياس	المتوسطات		اختبار (ت)
	طبقة الادارة	المجموعات الوظيفية	
١ - التردد أو عدم الحزم فى اتخاذ القرارات	١ر٦٤٠	١ر٥٧	٦٢٦ر (-)
٢ -محدودية الانتاجية وانخفاض دافعية الانجاز.	١ر٦٠٠	١ر٤٨	١ر١٢٩ (-)
٣ -الاذعان والخضوع للسلطة.	١ر٧٠٠	١ر٥٨	١٢٤ر (-)
٤ -الخوف وتجنب المخاطرة.	١ر٩٠٠	١ر٦٣	٢ر٣٤٥ (× ×)
٥ -تبادل المصالح والعلاقات الشخصية.	١ر٠٩	١ر٧	٣ر١٢٠ (×)
٦ - قيمة الوقت.	١ر٨٣٣	١ر٣٧٧	٤ر٥٢٦ (× × ×)

(-) غير معنوية.

(×) معنوية عند ١٠ر

(× ×) معنوية عند ٢٠ر

(× × ×) معنوية عند ١٠٠ر

وتوضح نتائج القياس بالجدول رقم (٤) أن هناك فروق غير معنوية بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة فى القيم الخاصة بالتردد أو عدم الحزم فى اتخاذ القرارات وقيم محدودية الانتاجية وانخفاض دافعية الانجاز وقيم الاذعان والخضوع للسلطة.

ان عدم وجود فروق معنوية بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة فى القيم الثلاثة المذكورة بوجة خاص، يدل على أنها أكثر القيم الثقافية البيروقراطية انتشارا وتأثيرا فى وسلوك العاملين سواء كانوا مديرين أو عاملين بمختلف المجموعات الوظيفية.

ان عدم وجود فروق بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية فيما يتعلق بقيمة التردد أو عدم الحزم فى اتخاذ القرارات ترجع الى عوامل تنظيمية بالقدر الأكبر نظرا لطبيعة العمل والاجراءات واللوائح والقوانين المختلفة فى هذا الصدد وذلك هو ما يحكم عمليه انتاج الخدمة فى الأجهزة أوالمبادرة باتخاذ قرارات لحل مشكلات وذلك على مستوى المجموعات الوظيفية المختلفة أو على مستوى طبقة الادارة.

وفيما يتعلق بعدم وجود فروق معنوية بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة فى القيمة الخاصة بمحدودية الانتاجية وانخفاض الدافعية للانجاز، فانه بالاضافة الى العوامل الاجتماعية التى تدعم تلك القيمة فان عدم القطاع الحكومى عموما، كل ذلك يساعد على انتشار قيمة محدودية الانتاجية وأيضا اللامبالاه (٦٨) بين مختلف العاملين سواء كانوا بطبقة الادارة أو بالمجموعات الوظيفية المختلفة.

وفيما يتعلق بعدم وجود فروق معنوية بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة فى القيمة الخاصة بمحدودية الانتاجية وانخفاض الدافعية للانجاز، فانه بالاضافة الى العوامل الاجتماعية التى تدعم تلك القيمة فان عدم فعالية نظم التحفيز المعنوية والثواب والعقاب وانخفاض مستويات لاأجور فى القطاع الحكومى عموما، كل ذلك يساعد على انتشار قيمة محدودية الانتاجية وأيضا اللامبالاه (٦٨) بين مختلف العاملين سواء كانوا بطبقة الادارة أو بالمجموعات الوظيفية المختلفة.

وفيما يتعلق بعدم وجود فروق معنوية بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة فى القيمة الخاصة بالاذعان والخضوع للسلطة، فانه بالاضافة الى العوامل

الاجتماعية والتاريخية التى تدعم تلك القيمة، فانه يبدو أن تلك القيمة أو التقاليد التنظيمية السائدة بين مختلف العاملين فى مختلف المنظمات أو الأجهزة الحكومية بمصر.

فيما يتعلق بجوهرية الفروق بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة فى قيم الخوف وتجنب المخاطر وقيم تبادل المصالح والعلاقات الشخصية وقيمة الوقت، فان الفروق فى هذا الصدد فى صالح طبقة الادارة.

ويمكن تفسير الفروق بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية فى قيم الخوف وتجنب المخاطرة أن طبيعة العمل الادارى نفسه تفرض على المدير أن يتخذ القرارات بها جانب من المخاطرة بشكل أو بآخر أو أن هناك اختلاف فى ادراك الخوف وتجنب المخاطرة بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية. كما يرى الباحث أيضا أنه بالرغم من أن الميل للمخاطرة والتجديد والابتكار من متطلبات العمل الادارى، فان ذلك قد يرتبط أيضا بالتكوين النفسى والفكرى لعدد غير قليل من المديرين.

يمكن أيضا تفسير الفروق بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية المختلفة فى قيم العلاقات وتبادل المصالح الشخصية بأن المديرين أكثر ادراكا لأهمية العلاقات الشخصية وفعاليتها فى انجاز كثير من الأمور داخل التنظيم نفسه، أن طبيعة العمل الادارى نفسه تتطلب الاهتمام بتقوية العلاقات مع الآخرين حتى أنه فى كثير من التنظيميات تتواجد شبكات من العلاقات بين المديرين ويغرهم من أعضاء التنظيم حتى تتجزء الأعمال (٦٩). وكثيرا ما تكون العلاقات الشخصية من مصادر الحصول على المعلومات فى أوقات مناسبة تساعد فى اتخاذ مواقف معينة أو مواجهة أو حل مشكلات تظهر فى مجال العمل.

ظهرت أيضا فروق شديدة المعنوية بين طبقة الادارة والمجموعات الوظيفية مختلفة فى قيمة الوقت، وهذا يرجع الى اختلاف النظرة واختلاف قيمة الوقت لدى طبقة الادارة عنه لدى المجموعات الوظيفية المختلفة.

ان وقت المدير ليس ملكا له فهو لا يستطيع أن يعمل ما يقرره، والآخرين غالبا ما يكون وقتهم رخيصا نسبيا، وهم بطبيعتهم ربما يميلون الى تضييع الوقت فليس لديهم ما يعملون نسبيا، ان المدير يتعامل أساسا مع أفكار، والأفكار بطبيعتها تحتاج الى دراية وتحليل (٧٠).

من جانب آخر فان مركزية اتخاذ القرارات وعدم رغبة كثير من المديرين فى تفويض سلطاتهم وعدم رغبة كثير من المرؤوسين للمشاركة فى تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات، كل ذلك يمثل عبئا علي المدير وعلى وقته وبالتالى فان نظرة المديرين للوقت أكثر ايجابية من نظرة المجموعات الوظيفية المختلفة لقيمة الوقت.

ان التحليل السابق للنتائج يوضح صحة الفرض الفرعي الثانى من الفرض الرئيسى الثانى من فروض الدراسة والقائل "طبيعة العمل الادارى تخلق فروقا بين المديرين بالمستويات الادارية (العليا، الوسطى، والدنيا) والعاملين بالمجموعات الوظيفية (التخصصية ، الفنية، المكتبية والحرفية، والخدمات المعاونة) فى درجة التأثر السلوكى ببعض القيم الثقافية البيروقراطية محل البحث.

٤/٦ - تحليل التباين فى القيم الثقافية البيروقراطية بين المستويات الادارية المختلفة بالمنظمة المبحوثة.

تختلف أعباء العمل الادارى من مستوى ادارى لآخر وأيضا طبيعة المسئوليات والمهام، وفى المنظمات البيروقراطية عادة لا تتركز السلطات والمسئوليات الادارة الوسطى وأيضا مستوى الادارة العليا بينما يتضاءل دور مستوى الادارة الوسطى وأيضا مستوى الادارة الدنيا فى المنظمات البيروقراطية والأجهزة الحكومية عموما فى هذا الصدد.

ربما كان لذلك تأثير على الخبرات الادارية التى يكتسبها المديرون والتى تساهم فى تشكيل بعض أنماطهم السلوكية ومدى تقلبهم وتأثرهم بكثير من القيم الثقافية

البيروقراطية ولقد قام الباحث بقياس الفروق بين المستويات الادارية المختلفة فى درجة تأثير القيم الثقافية البيروقراطية على سلوكهم بالمنظمة المبحوثة، ولقد كان هناك فروقا جوهرية بين المستويات الادارية المختلفة فى درجة التأثر بهذه القيم وأيضا كان هناك فروقا جوهرية بين القيم الثقافية البيروقراطية السائدة في درجة تأثيرها السلوكى.

والجدول رقم (٥) يوضح نتائج تحليل التباين بين المستويات الادارية والقيم محل القياس بالمنظمة المبحوثة.

جدول رقم (٥)

تحليل التباين فى القيم الثقافية البيروقراطية محل القياس بين المستويات الادارية المختلفة بالمنظمة المبحوثة

مصدر اختلاف	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف
بين القيم محل القياس	٥	٤٠١	٢ر٠٨	١ر٣٩٣ (×)
بين المستويات الادارية	٢	٤٣١٠ر٤	٢١٥٥ر٢	٤ر٣١٥ (× ×)
الخطأ التجريبى.	١٠	٣٣٥ر١	٣٣ر٥١	
الكلى	١٧			

(×) معنوية عند ٠٥ر

(× ×) معنوية عند ٠١ر

- الاختلافات بين القيم الثقافية البيروقراطية :

من جدول تحليل التباين السابق (جدول رقم ٥) كانت قيمة ف = ٢ر٣٩٣ وهى معنوية عند مستوي ٠٥ر وذلك بالكشف عنها بجداول النسبة الغائبة. وهذا يدل على

أن هناك فروقا جوهرية بين القيم محل القياس فى درجة تأثيرها على المبحوثين بالمستويات الادارية المختلفة.

- الاختلافات بين المبحوثين فى مختلف المستويات الادارية :

من جدول تحليل التباين السابق (جدول رقم ٥) كانت قيمة ف = ٦٤٫٣١٥ وهي معنوية عند مستوى ١٫٠ر وذلك بالكشف عنها بجداول النسبة الغائبة وهذا يدل علي أن هناك فروقا جوهرية بين المبحوثين في مستويات الادارة العليا والوسطى والدنيا بالمنظمة المبحوثة فى درجة تأثرهم بالقيم البيروقراطية السائدة حاليا.

ان نتائج التحليل السابقة توضح صحة الفرض الثالث من الفرض الرئيسى الثانى من فروض الدراسة والقائل "الاختلافات فى طبيعة المهام والمسئوليات بين المديرين بالمستويات الادارية المختلفة (العليا، الوسطى، الدنيا) تخلق فروق بينهم فى درجة تأثر سلوكهم بالقيم الثقافية البيروقراطية محل البحث.

٥/٦ - تحليل التباين فى القيم الثقافية البيروقراطية بين المجموعات الوظيفية المختلفة بالمنظمة المبحوثة :

تختلف المجموعات الوظيفية محل البحث (مجموعات الوظائف التخصصية الفنية، المكتبية والحرفية والخدمات المعاونة) فيما بينها من حيث الخصائص المطلوبة توافرها فى العاملين الذين يشغلون كل مجموعة وظيفية (خصائص نفسية، اجتماعية، عقلية، بيولوچية) وبالتالي هناك فروق فردية بين الأفراد داخل كل مجموعة وظيفية وبين المجموعات الوظيفية المختلفة تؤثر على سلوكهم.

ان الأفراد فى تلك المجموعات الوظيفية يختلفون فيما بينهم فى قدراتهم وحاجاتهم وخبراتهم ومهاراتهم وما يتطلبه العمل من استغلال لهذه المهارات هناك أيضا اختلافات فى همية الواجبات والى أى مدى يكون تأثير العمل فى الأعمال

الأخرى ومدى الاستقلالية التي يمنحها العمل للعامل فى اختيار سبل الأداء ومدى معرفة العامل أو العاملين لنتائج الأعمال ومدى فعالية الأداء [٧١]. ويبدو أن غالبية تلك الأمور غير واضحة في العديد من الأجهزة الحكومية وبالتالي فان عدم الوضوح هذا يؤثر على سلوك كثير من العاملين وبالتالي على درجة تقبلهم أو تشبعهم ببعض القيم الثقافية البيروقراطية.

هذا ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين فى القيم الثقافية البيروقراطية بين المجموعات الوظيفية المختلفة بالمنظمة المبحوثة.

جدول رقم (٦)

تحليل التباين فى القيم الثقافية بين المجموعات الوظيفية بالمنظمة المبحوثة

مصدر اختلاف	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف
بين القيم محل القياس	٥	١٩٢٥ر٧١	٢٨٥ر١٤٢	٣ر١٥٥ (×)
بين المستويات الادارية	٣	٧٩١٤١ر٤٤	٢٦٣٨٠ر٤٨	٢١٦ر١٣٧ (× ×)
الخطأ التجريبى.	١٥	١٨٣٠ر٨١	١٢٢ر٠٥٤	
الكلى	٢٣			

(×) معنوية عند ٠ر٥

(× ×) معنوية عند ٠ر١

- الاختلافات بين القيم الثقافية البيروقراطية :

من جدول تحليل التباين السابق (جدول رقم ٦) كانت قيمة ف = ٣ر١٥٥ وهى معنوية عند مستوى ٠ر٥ وذلك بالكشف عنها بجداول النسبة الغائبة. وهذا يدل على

أن هناك فروقا جوهرية بين القيم محل القياس فى درجة تأثيرها على المبحوثين بالمجموعات الوظيفية المختلفة (التخصصية، المكتبية، الفنية، الحرفية والخدمات المعاونة).

- الاختلافات بين المجموعات الوظيفية :

من جدول تحليل التباين السابق (جدول رقم ٦) كانت قيمة ف = ١٣٣ر٢١٦ وهى معنوية عند مستوى ٠١ر٠ وذلك بالكشف عنها بجداول النسبة الغائية. وهذا يدل على أن هناك فروقا جوهرية بين المجموعة الوظيفية المختلفة بالمنظمة المبحوثة فى درجة تأثرهم بالقيم الثقافية البيروقراطية السائدة حاليا.

بهذا تثبت صحة الفرض الفرعى الرابع من الفرض الرئيسى الثانى من فروض الدراسة والقائل "الاختلافات فى المتطلبات والخصائص الوظيفية للمجموعات الوظيفية المختلفة (التخصصية، المكتبية والحرفية والخدمات المعاونة) تخلق فروق بينهم فى درجة تأثر سلوكهم بالقيم الثقافية البيروقراطية محل البحث.

٧ - توصيات الدراسة :

١/٧ - على ضوء ما لوحظ من انتشار قيمة محدودية الانتاجية وانخفاض دافعية الانجاز، ويوصى الباحث باعادة النظر فى نظم الأجور والحوافز المادية وفى نفس الوقت اعادة النظر فى نظم الجزاءات أو العقاب لتكون أكثر فعالية فى تعديل بعض أنماط السلوك غير المناسب بالأجهزة الحكومية.

ويوصى الباحث أيضا بتشجيع العاملين على المبادأة وتقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل وربط الترقيات بمدى تقديم العامل لأفكار جديدة للمساهمة فى حل المشكلات التى قد تظهر فى بيئة العمل.

٣/٧ - على ضوء النتائج الخاصة بطبيعة نمط علاقات السلطة بالأجهزة الحكومية يرى الباحث امكانية تعديل ذلك النمط من خلال اعداد برامج تدريبية مناسبة لطبقة الادارة العليا - على وجه خاص - لتدريبهم علي تعديل سلوكهم نحو تركيز كافة السلطات فى أيديهم وبكيفية وبمزايا تفويض السلطات الى المستويات الادارية الأقل.

٤/٧ - على ضوء ما لوحظ من انتشار قيمة التردد وعدم الحزم فياتخاذ القرارات، يوصى الباحث بتنمية المهارات الخاصة باتخاذ القرارات لدى العاملين بالأجهزة الحكومية وذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بكيفية مواجهة المشكلات وكيفية اتخاذ القرارت علي نحو تفضيلى وتطبيقى. وفى هذا الصدد يوصى الباحث أيضا أن يكون معيار الفعالية فى اتخاذ القرارات من المعايير المتضمنة لعملية تقييم أداء الفرد.

٥/٧ - على ضوء ما لوحظ وجود اتجاهات غير مناسبة نحو قيمة الوقت، ونظرا لأهمية قيمة الوقت، خاصة بالنسبة لطبقة الادارة فان الباحث يرى أن تكون هناك برامج تدريب للمديرين على كيفية ادارة الوقت - كأحد الموارد النادرة - مساهمة فى زيادة فعاليتهم.

فى نفس الوقت يوصى الباحث أن تكون دراجة فعالية الموظف الحكومى لاستغلاله الوقت المتاح له والتزامه بانجاز المهام المطلوبة منه فى التوقيت المطلوب وبالجودة المطلوبة والتزامه واحترامه لمواعيد ووقت العمل من المعايير الأساسية لامكانية تحقيقة تقدما وظيفيا.

الهوامش

(١) علي السلمى، الادارة المصرية، رؤية جديدة (القاهرة، الهيئة العامة للكتاب، ١٩٧٩)، ص ١٧.

(٢) أحمد صقر عاشور، الادارة العامة : مدخل بيئى مقارنة (الطبيعة الأولى، بيروت : دار النهضة العربية، ١٩٧٩)، ص ٢٣٩.

(٣) أ - أحمد سيد مصطفى، الادارة فى البيئة المصرية (غ.م : المؤلف، ١٩٨٥)، ص ٢٤٥.

ب - J. Kntz, Cultural Issues in Lndustrial Business. in 1 - Walter, T. Murray (edited) Hand book of Industrial Business (Second Edition, New Jersey : John Wiley & Sons, 1988) PP. 1117.

(٤) على السلمى، السلوك الانسانى فى الادارة (القاهرة : دار المعارف، ١٩٧٢)، ص ٢٢٧.

(٥) T. Luthans & others Social Issues in Business : Astrategic and Public Policy Perspective. Fouerth Ed. (New York : Macmillan Publisthin Co., 1984). p. 87.

(٦) Lbid., p. 88.

(٧) أ -

C.Warriner. Organizations and Their Invironment : Essays in the Sociology of Ganizations (London : JAI press Inc., 1984). PP. 91-92.

(ب) S. Robbins. Organization Theory: Structure, Design. Applications (Second Edition : Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1987), pp. 358-367.

(٨) F. Lathans & Others, Op. Cit., P. 88.

(٩) أ M. Palmer and Others. the Egyption Burecracy (New York : Syracus University Press, 1988). P. 88.

ب - يقترح الباحث المفهوم التالى للقيم الثقافية البيروقراطية فى دراسة هذه : القيم الثقافية البيروقراطية هى المجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والتوقعات التى تكونت من خلال تأثيرات متبادلة لعوامل اجتماعية وتنظيمية وتوجه الاختيارات بين بدائل السلوك فى الموقف التنظيمية المختلفة لدى العاملين بالتنظيميات البيروقراطية، وتتسم بالشمولية والقوة عند تأثيرها فى سلوك العاملين بمختلف المستويات الادارية والمجموعات الوظيفية.

(١٠) طبقا لاحصاءات ادارة شئون العاملين بمحافظة القليوبية، بلغ مجتمع الدراسة ١١١٢٥٣ عاملا وقت اعداد الدولة بعد استبعاد العاملين القائمين بأجازات أو المتغيبون عن العمل أو لآخر.

(١١) H. Arkin. Handbook of Samplina for Auditiong and Acconuting (third Edition New York : Mc Graw-Hill Book co.,1984). P. 394.

(١٢) تمت استشارة أ. د. أحمد فتحى مصطفى أستاذ الاحصاء بكلية التجارة جامعة الزقازيق - فرع بنها في مختلف الجوانب الاحصائية للدراسة.

(١٣) من هذه الدراسات علي سبيل المثال :

أ - أحمد ابراهيم عبد الهادى، "الصورة الذهنية للموظف الحكومي لدى المستفيدين من الخدمات الحكومية : تحديدها وقياسها فى بعض المنظمات فى مصر. المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الثانى عشر (العدد الخامس - ٢، ١٩٨٨) ص ص ٢٥٩ - ٢٨١.

ب - رفاعي ومحمد رفاعي، السلبيات الاخلاقية فى سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام - دراسة تطبيقية للظواهر والاسباب وطرق العلاج " . المجلة المصرية للدارسات التجارية، المجلد الحادى عشر (العدد الثانى، ١٩٨٧)، ص ١٣٩ - ١٩٤.

جـ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكرة، ص ص ٢٣٩ - ٢٧٣.

د - عادل حسن، الادارة فى القطاع الحكومى (بيروت : دار النهضة العربية، ١٩٧٩)، ص - ص ١٧٧ - ١٩٩.

هـ - مورويبرجر، البيروقراطية والمجتمع فى مصر الحديثة. ترجمة محمد توفيق رمزى (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٩)، ص ١ أو ما بعدها.

و - M. Palmer and others. OP. Cit., PP. 33-43.

ز - جمال حمدان، شخصية مصر، دراسة في عبقرية المكان (المجلد الثانى، القاهرة : عالم الكتب، ١٩٨١)، ص - ص ٥٥٠ - ٦٢٥.

حـ - علي السلمي، الادارة المصرية رؤية جديدة. مرجع سبق ذكره، ص ١٩٥٨ - ٢٣٢.

(١٤) علي فهمى، القيم والقيم المضادة بين التنمية بغير الطريق الرأسمالى والانفتاح الاقتصادى. مجلد العلوم الاجتماعية، المجلد السادس عشر (العدد الرابع، شتاء ١٩٨٨). ص ٢٧٤.

(١٥) طلعت منصور. دراسة الاتجاهات النفسية نحو المسن لدى بعض الفئات العمرية فى المجتمع الكويتى. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الخامس عشر (العدد الاول، ربيع ١٩٨٧)، ص ٧٦.

(١٦) المرجع السابق، ص ٧٧.

(١٧) المرجع السابق، رص ٧٨.

(١٨) فاطمة حسين المصرى، أبحاث ومقالات فى الدراسات الاجتماعية والنفسية (الرياض : دار المريخ، ١٩٨٥)، ص ٧٣.

(١٩) فاطمة حسين المصرى، الشخصية المصرية من خلال الدراسة الفولكلور المصرى. (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٤)، ص ١٠٨.

(٢٠) أهم المراجع العربية موضوع الأمثال العامية :

أحمد تيمور باشا، الامثال العامية (الطبعة الرابعة، القاهرة : مركز الاهرام للترجمة والنشر، ١٩٨٦).

(٢١) لتفاصيل أكبر فى ما يتعلق بأجراءات الاختبار المبدائى وثبات وصدق المقاييس بقوائم الاستقصاء يرجع الى :

أ :

C. Emory-Business Research Methods (Homewood., Illinois 1980) PP. 128-135.

ب - فؤاد البهى السيد، علم النفس والاحصاء وقياس العقل البشرى (الطبعه الثانية، القاهرة : دار الفكر العربى، ١٩٧٩)، ص - ص ٥٢٧ - ٥٥٣.

(٢٢) قائمة الاستقصاء - ملحق رقم (١)، ص ٤٧.

(٢٣) فؤاد البهى السيد، مرجع سبق ذكرة، ص - ص ٥٢٧ - ٥٥٣.

(٢٤) اختار الباحث تحليل التباين متعدد الاتجاهات لتقليل الخطأ التجريبى، ومجموع

مربع انحرفات الخطأ التجريبى يقيس الاختلافات التى تنتج عن اسباب خارجة عن ارادة البـاحث. وكـاد يكون المرجع الوحيـد فى تناول هذا الموضـوع باللغـة العربية هو المرجع التالي :

لطفى هندى، الاحصاء التجريبى (القاهرة : دار المعارف، ١٩٦٩).

(٢٥) D. Ary. and L. Jacobs. Introduction to Statistics (New York : Holt. Rinehart and Winston. 1976). PP. 313 - 145.

(٢٦) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص - ص ٢٤٨ - ٢٤٩.

(٢٧) ابراهيم درويش، الادارة العامة، نحو اتجاه مقارن (الطبعة الثالثة، القاهرة : الهيئة العامة للكتاب، ١٩٧٩)، ص ٣٥٦.

(٢٨) ملاك جرجس، سيكولوجية الشخصية المصرية ومعوقات التنمية (القاهرة : روز اليوسف، ١٩٧٤)، ص - ص ٥٤ - ٥٦.

(٢٩) M. Palmer. and Others. OP - Cit., 36.

(٣٠) أحمد ابرهيم عبد الهادى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٧.

(٣١) على السلمى، الادارة العامة (القاهرة : مكتبة غريب، غير محدد سنة النشر)، ص ٦٥.

(٣٢) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكرة ، ص ٢٤٢.

(٣٣) المرجع السابق، ص ٢٤٣.

(٣٤) M. Palemr, and Others. OP. Cit., P. 36.

(٣٥) Ibid., P. 60.

(٣٦) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص - ص ٢٧٢ - ٢٧٣.

(٣٧) عادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٩.

(٣٨) M. Palmer and Others. OP. Cit., P. 89.

(٣٩) أ - سعيد محمد المصرى، اساسيات دراسة الادارة العامة (الطبعة الثالثة. الرياض : دار المريخ، ١٩٨٣)، ص ١٩٥.

ب - سيد الهوارى، المدير الفعال (الزيارة الثانية، القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٦) ص - ص ٢٢٠ - ٢٢٣.

(٤٠) عادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص - ص ١٩٢ - ١٩٣.

(٤١) F. Harison. The Manajerial Decision Making Pocess (Boston : Mifflin Co., 1975) PP. 114 - 115.

(٤٢) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٧.

(٤٣) G. Benveniste, Survival Inside Bureaucracy in : A.G. McGraw and M.J. Wilson (edited) Decision Making, Approaches and Analysis. (Manchester University Press, P. 164.

(٤٤) Ibid., P. 165.

(٤٥) Idem.

(٤٦) M. Palemer and Others, OP. Cit., P. 50.

(٤٧) Ibid., P. 96.

(٤٨) موربيرجر، مرجع سبق ذكرة، ص ٥٦.

(٤٩) سيد الهورى، التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم (الزيارة الثانية. القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٨٠)، ص ٢٦٣.

(٥٠) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٣.

(٥١) أ - كمال المنوفى، الثقافة السياسية المتغيرة فى القرية المصرية (القاهرة : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية مؤسسة الاهرام، ١٩٧٩)، ص ٧٩.

ب - ملاك جرجس، مرجع سبق ذكره، ر ص - ص ٦٩ - ٧٩.

جـ - السيد يس وزملاؤه، الانسان فى مصر، الفكر والحق والمجتمع (القاهرة : دار المعارف، ١٩٨٦)، ص - ص٢٢٣ - ٢٣١.

د - جمال حمدان، مرجع سبق ذكره، ص - ص ٥٥٠ - ٦٢٥.

(٥٢) موردبيرجر، مرجع سبق ذكره، ص - ص ٣٥ .

(٥٣) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص - ص ٢٦٤ - ٢٦٥.

(٥٤) M. Palmer. and Others, OP. Cit., P. 35.

(٥٥) رفاعى محمد رفاعى، مرجع سبق ذكره، ص - ص ١٣٩ - ١٩٤.

(٥٦) سعيد محمد المصرى، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٦.

(٥٧) أ - عادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٠.

ب - M. Palmer. and Others. OP. Cit., P. 37.

(٥٨) M. Silber and C. Sherman. Managerial Pefor mance and Promotability : the Making of Executive (New York : American Management. Associalion Inc., 1974). PP. 5 - 10.

(٥٩) F. Luthans. and Others, OP. Cit., P. 90.

(٦٠) أحمد ابراهيم عبدالهادى "العوامل المؤثرة فى سلوك المرأة المدبرة، مع التطبيق على بعض المنظمات فى مصر" . (رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة ببنها، ١٩٨٥)، ص ١٢٢.

(٦١) أحمد ابراهيم عبد الهادى، الصورة الذهنية للموظف الحكومى، مرجع سبق ذكره ص ٢٦٨.

(٦٢) أحمد ابرهيم عبد الهادي، العوامل المؤثرة فى سلوك المرأة المدبرة، مرجع سبق ذكره، ص ١١٠.

(٦٣) المرجع السابق ص ١١١٤.

(٦٤) المرجع السابق ص ١٢٩.

(٦٥) سيد الهوارى، ماذا يفعل المديرون (القاهرة : مكتبه عين شمس، ١٩٨٠)، ص ٢٥.

(٦٦) T. Levitt, The Managerial Merry - Go - round. Harvard Business Review (July-August. 1974). PP. 120 - 171.

(٦٧) يرجع الى :

أ J. Conger and J. Kotter. General Managers. In: J. W. Lorsch, (editor). Handbook of Organizational Betiavior (Englewood CLiffs. New Jersy : Prentice-Hall, Inc., 1987). PP. 392 - 403.

ب - H. Mentzberg the Nature of Managerial work (Englewood CLiffs : New Jersey, Prentice-Hall. 1980) PP. 54 - 99.

جـ - ليونارد سايلس، القيادة، حقيقة ما يفعلة المديريون الأكفاء وكيف يفعلونه - ترجمة كمال السيد (القاهرة : مؤسسة الاهرام، ١٩٨٠)، ص - ص ٩ - ٤٠.

(٦٨) M. Palmer and Others, OP. Cit., PP. 45 - 59.

(٦٩) J. Conger and J. Kooter, OP. Cit,. PP. 395 - 396.

(٧٠) سيد الهوارى، المدير الفعال، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٠.

(٧١) S. Robbins. Oganizational Behaviar : Concepts. Controversies and Application (Englewood CLiffs, New Jersey : Prentice-Hall. 1983). PP. 404 - 407.

قائمة المراجع

أ - كتب :

١- السلمي ، علي : الادارة المصرية: رؤية جديدة. القاهرة. الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٩.

٢- : الادارة العامة ، القاهرة ، مكتبه غريب غير محدد سنه النشر.

٣- : السلوك الانساني في الادارة. القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٢.

٤- السيد ،فؤاد البهي : علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري . الطبعه الثالثة ، القاهرة :دار الفكر العربي ، ١٩٧٩.

٥- المصري ، سعيد محمد ، أساسيات في دراسة الادارة العامة . الطبعة الثالثة ، الرياض :دار المريخ ١٩٨٣.

٦- المصري ، فاطمة حسين : الشخصية المصرية من خلال دراسة الفولكلور المصري : القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٨٤.

٧- : أبحاث ومقالات في الدراسات الاجتماعيه والنفسية . الرياض : دار المريخ ، ١٩٨٥.

٨- المنوفي ، كمال : الثقافة السياسية المتغيره في القريه المصرية . القاهرة : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الاهرام ١٩٧٩.

٩- الهوارى ، سيد : التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم . القاهرة : مكتبه عين شمس ، ١٩٨٠.

١٠- :المدير الفعال : الزيارة الثانيه . القاهرة : مكتبه عين شمس ، ١٩٨٠.

١١- : ماذا يفعل المديرون. القاهرة : مكتبه عين شمس ١٩٨٠ .

١٢- بيرجر ،مورد : البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة. ترجمة محمد توفيق رمزى . القاهرة : مكتبه النهضة المصرية ، ١٩٥٩.

١٣- تيمور ، احمد :الامثال العاميه . الطبعة الرابعة . القاهرة : مركز الاهرام للترجمة والنشر ، ١٩٨٦.

١٤- جرجس ، ملاك : سيكولوجية الشخصية المصرية ومعوقات التنمية . القاهرة : روزاليوسف ، ١٩٧٤.

١٥- حسن ،عادل : الادارة في القطاع الحكومي . بيروت دار النهضة العربيه ، ١٩٨٥.

١٧- درويش ، ابراهيم : الادارة العامة : نحو أتجاه مقارن . الطبعة الثالثة القاهرة : الهيئة العامة للكتاب ، ١٩٧٩.

١٨- سايلي ،ليونارد . القيادة حقيقة مايفعله المديرون الاكفاء وكيف يفعلونه . ترجمة كمال السيد ، القاهرة : مؤسسة الاهرام ١٩٨٠.

١٩- عاشور ، احمد صقر . الادارة العامة : مدخل بيئي مقارن . الطبعة الاولي بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٧٩.

٢٠- مصطفي احمد سيد . الإدارة في البيئة المصرية . غير محدد : الناشر غير محدد ، ١٩٨٥.

٢١- هندي، لطفي : الاحصاء التجريبي. القاهرة :دار المعارف ، ١٩٦٩.

٢٢- ياسين ، السيد وزملاؤه . الانسان في مصر . القاهرة : دار المعرف ، ١٩٨٥.

ب- مجلات علميه :

٢٣- رفاعي ، رفاعي محمد . السلبيات الاخلاقيه في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام - دراسة تطبيقية للظواهر والاسباب وطرق العلاج . المجلة المصرية للدراسات التجارية المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني ، ١٩٨٧.

٢٤- فهمي، علي : القيم والقيم المضادة بين التنمية بغير الطريق الرأسمالي والانفتاح الاقتصادي . مجلة العلوم الاجتماعيه . المجلد السادس عشر . العدد الرابع شتاء ١٩٨٨.

٢٥- عبد الهادي ، احمد ابراهيم ، الصورة الذهنيه للموظف الحكومي لدي المستفيدين من الخدمات الحكوميه : تحديدها وقياسها في بعض المنظمات في مصر .المجلة للمصرية للدراسات التجارية . المجلد الثاني عشر ، العدد الخامس - ٢ ، ١٩٨٨.

٢٦- منصور ، طلعت . دراسة في الاتجاهات النفسية نحو المسنين لدي بعض الفئات العمرية في المجتمع الكويتي . مجلة العلوم الاجتماعيه. المجلد الخامس عشر ،العدد الاول ، ربيع ١٩٨٧.

جـ - مراجع اجنبية:

1 - Ary, D and Jacob, L. Introduction to Statistics, New York: Holt, Rinehart and Winston 1976.

2 - Arkin, H. Hand book of Sampling for Auditing. Third Edition, New York: Mc Graw - Hill Book co., 1984.

3 - Benvensite, G. Survival Inside Bureacrecy.In: Mc Grew, A and Wilson, M. (eds)Decision Making Approaches and Analysis, Manchester University Press . 1982.

4 - Conger , J and Kotter, J. General Managers , In : Lorsch, W, (ed.) Hondbook of Organizational Behawior. New Jersy, Prentice. Hall,1980.

5 - Emory, W. Business Research Methods.Homewood, Illinois; Richared D.,Irwin, Inc., 1980.

6 - Harison .E., The Managerail Decision Making Process. Boston; Houghton Mifflin Co., 1975.

7 - Levitt, H. The Managerail Merry- GoRound. Harvard Business Review, 1974 , July - August.

8 - Luthans, T& Others . Social Issues in Business: Astrategic and Public Policy Perspective.Fourthed. New York: Macmillan Publisihing Co., 1984.

9 - Mintzberg , H., The Nature of Managerial Work. New Jersey, Prentice Hall, 1980.

10 - Palmer , M and Others, The Egyptain Bureeracy,New York Syracus University Press, 1988.

11 - Robbins,s. Organizational Behavior: Concepts and Application. New Jersey, Prentice-Hall, 1983.

12 - Siller, Mand Sherman, C. Managerial Performance and Promotablity:The Making of Executive.New York, American Management Association, 1974.

ملحق رقم (١)
قائمة الاستقصاء

نرجو عدم ذكر الاسم أو جهة العمل

الاخ العزيز

بعد التحية

فيما يلي مجموعة من الامثال العامية ، نرجو التكرم بابداء رأيك نحو كل مثل مع وضع علامة(   ) في الخانه المناسبة:

م	الامثال العامية	موافق	لاادرى	غير موافق
١	كل تأخيرة وفيها خيرة.			
٢	من رضي بقليله عاش.			
٣	اللي عاوز تحيره خيره.			
٤	من خاف سلم.			
٥	حاكمك عريمك ان ماطعته يضيمك.			
٦	من خدم الناس صارت الناس خدامه.			

السن : ٢١ - ٢٠   ٣١ - ٤٠   ٤١ - ٥٠   ٥١ - ٦٠

النوع : ذكر   أنثى

المؤهل : عال فما فوق   متوسط فما فوق   أعدادي فأقل   بدون مؤهل

محل الميلاد: ريف   حضر

للعاملين بالمستويات الادارية المختلفة	العاملين بالمجموعات الوظيفية المختلفة
ادارة عليا :مدير عام فما فوق	مجموع الوظائف التخصصة
ادارة وسطي : مديري ادارات	مجموعة الوظائف المكتبيه
ادارة دنيا : رؤساء أقسام	مجموعة الوظائف الفنيه
	مجموعة الوظائف الحرفيه والخدمات المعاونه

شكرا لتعاونك معنا

الباحث

مراجع الكتاب



المراجع العربيه

أ- كتب :

١- د. ابراهيم درويش و د. محمد يس. المشكلة الادارية وصناعة القرار ، (القاهرة : الهيئة العامة للكتب ، ١٩٧٥).

٢- د. ابراهيم قشقوش و د. طلعت منصور . دافعية الانجاز وقياسها ، (القاهرة : مكتبه الانجلو المصرية ، ١٩٧٩).

٣- د. احمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي ،(بنها: مكتبة الجامعة، ١٩٩١).

٤- د. احمد ابراهيم عبد الهادي ، الادارة ،(بنها: مكتبة الجامعة، ١٩٩٣).

٥- د. احمد المجدوب ، المرأة والجريمة (القاهرة : دار النهضة العربيه ١٩٧٦).

٦- د. احمد صقر عاشور. الادارة العامة، مدخل بيئي مقارن، (بيروت ، دار النهضة العربية) .

٧- احمد طه محمد ، المرأة المصرية بين الماضي والحاضر (القاهرة : مطبعة دار التأليف ، ١٩٧٩).

٨- د. احمد عكاشه ، علم النفس الفسيولوجي ، الطبعة الخامسة (القاهرة : دار المعارف، ١٩٨٠).

٩- د. احمد مصطفي ، ادارة الافراد والعلاقات لانسانية (القاهرة : مكتبة الانجلو ، ١٩٨٤).

١٠- د. اسماعيل عبد الباري ، المرأة والتنمية في مصر ، الطبعة الاولي - (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨٠).

١١- د. انتصار يونس ، السلوك الانساني ، الطبعة الاولي (الاسكندرية : دار المعارف ، ١٩٨٠).

١٢- د. حافظ علي يوسف . كيف تفكر المرأة (القاهرة : مؤسسة الاهرام ، ١٩٨٠).

١٣- د. حسين حمادي . العلوم السلوكيه ، حوار مع الفكر الاداري، (القاهرة : مكتبه عين شمس ، ١٩٧٨).

١٤- د. حنفي سليمان . السلوك التنظيمي والاداء (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨).

١٥- د. جابر عبد الحميد ود. سليمان الشيخ ، دراسات نفسية في الشخصية العربية (القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧٨).

١٦- د. زكريا ابراهيم ، سيكولوجيه المرأة (القاهرة : دار نهضة مصر للطباعة، بدون تاريخ).

١٧- د. زكي هاشم . الجوانب السلوكيه في الادارة ، الطبعة الثانيه (القاهرة : مكتبه غريب ، ١٩٧٨).

١٨- د. سيد الهواري . التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم (القاهرة : مكتبه عين شمس ١٩٨٠).

١٩- . ماذا يفعل المديرون (القاهرة : مكتبه عين شمس. ١٩٧٨).

٢٠- المدير الفعال ، الزيارة الثانية ، (القاهرة : مكتبه عين شمس ، ١٩٧٨).

٢١- د. سيد عويس . حديث عن المرأة المصرية المعاصرة (القاهرة : مطبعة اطلس، ١٩٧٨).

٢٢- د. صديق محمد عفيفي : محاضرات في أصول الادارة (بنها : مكتبه بنها الجديدة ، ٧٩ / ١٩٨٠).

٢٣- محاضرات في العلوم السلوكية (شبين الكوم ، مطبعة الولاء ، ١٩٨٢).

٢٤-د. عادل الاشول . سيكولوجية الشخصية (القاهرة : مكتبه الانجلو المصرية ، ١٩٧٨).

٢٥- د. عبد الرحمن العيسوي : علم النفس : علم وفن (القاهرة : دار المعارف ١٩٨١).

٢٦- د. علي السلمي . تحليل النظم السلوكيه (القاهرة : مكتبه غريب بدون تاريخ).

٢٧- تطور الفكر التنظيمي (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٥).

٢٨- السلوك الانساني في الادارة (القاهرة :دار المعارف ١٩٧٢).

٢٩- د. كاميليا عبد الفتاح . في سيكولوجية المرأة العاملة (القاهرة : مكتبه القاهرة الحديثة ، ١٩٧٢).

٣٠- د. فؤاد البهي السيد ، الاسس النفسية للنمو . (القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٩).

٣١- د. فؤاد البهي السيد ، علم النفس الاحصائي (القاهرة : دار الفكر العربي ١٩٧٩).

٣٢- د. محمد شلامة آدم ، المرأة بين البيت والعمل . (القاهرة : دار المعارف ١٩٨٢).

٣٣- محمد سلامة جبر ، خصائص الانوثة (الكويت : دار البحوث العلمية ، ١٩٨٠).

٣٤- د. نوال السعداوي ، المرأة والصراع النفسي . (بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر ١٩٧٧).

٣٥- د. لطفي هندي ، الاحصاء التجريبي (الاسكندرية : دار المعارف ، ١٩٦٩).

٣٦- د. يوسف مراد . علم النفس العام ، الطبعة السابعة (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٨).

ب- كتب مترجمة :

٣٧- ج . ب. جليفورد . ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية ، المجلد الثاني ، الميادين النظرية . اشرف علي ترجمته د. يوسف مراد (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٧).

٣٨- ليونارد سايلس ، القيادة : حقيقة مايفعله المديرون الاكفاء وكيف يفعلونه، ترجمة كمال السيد (القاهرة: مؤسسة الاهرام، ١٩٨٠).

٣٩- كيث ديفيز . السلوك الانساني في العمل، ترجمة د. سيد مرسي و د. محمد يوسف. (القاهرة: دار نهضة مصر للطباعة، ١٩٧٤).

٤٠- المجالس القوميه المتخصصة . هياكل وأنماط التعليم الجامعي وتطور التعليم الجامعي في مصر ، سلسلة مصر عام ٢٠٠٠ ، رئاسة الجمهورية . القاهرة : ١٩٨٠.

٤١- الهيئة العامة للاستعلامات ./ المرأة والتعليم في مصر. القاهرة: ١٩٨٠.

٤٢- د. محمد فهمي احمد . بحث في مشاكل المرأة العاملة في جمهورية مصر العربيه ، بحث رقم ١٩٢، الادارة العامة للبحوث بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، القاهرة : ١٩٧٦.

٤٣- د. نبيلة عباس الشال : التقرير العام عن دور المرأة العربية في الادارة. المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربيه. القاهرة : ١٩٧٨.

مؤتمرات وندوات علميه:

٤٤- برامج القادة الاداريين . مؤتمر زيادة الكفاءة الانتاجية للمرأة العاملة . الجهاز المركزي للتنظيم والادارة . الاقهرة ١٩٧٦.

٤٥- الجامعة الامريكية. ندوة المرأة في الادارة،نظرة الي المستقبل،القاهرة، ١٩٧٩.

٤٦- الجامعة الامريكية. المؤتمر العلمي الاول عن دور المرأة في الثورة الادارية، القاهرة : ١٩٧٧.

بحوث:

٤٧- امينه كاظم . اتجاهات الابناء المراهقين نحو عمل الام. المجلة الاجتماعيه القوميه ، المجلد ١٥ ، العدد (٢ . ٣) المركز القومي للبحوث الاجتماعيه ، القاهرة : ١٩٧٨.

٤٨- د. حنان النجار ، مشكلات المرأة في الادارة - بحث ميداني في القطاع العام والجهاز الحكومي، القاهرة ، اكاديمية السادات للعلوم الادارية . بدون تاريخ.

٤٩- د. رسمية خليل . المشكلات التي تعوق المرأة عن المشاركة في التنميه القوميه ، الشئون الاجتماعيه والشباب ، جامعة الدول العربيه . القاهرة : ١٩٧٢.

٥٠- سعد محمد علي كشك. مستقبل المرأة المصرية العاملة بالوظائف العليا بالجهاز الاداري للدولة. بحث فردي مقدم في الدورة التاسعة، كليه الدفاع الوطني، اكاديمية ناصر العسكرية القاهرة : ١٩٨١.

٥١- فايزة يوسف عبد المجيد ، سمة المرونه - التصلب لدي السيدات العاملات وغير العلاملانت . المجلة الاجتماعيه القوميه ، المجلد ١٢ ، العدد (٢ .٣) . المركز القومي للبحوث الاجتماعية . القاهرة : ١٩٧٥.

٥٢- كمال سعيد . تأثير التنشئة الاجتماعيه علي آداء المرأة لدورها . المجلة الاجتماعيه القوميه، المجلد ١٤ العدد (٢ .٣)، المركز القومي للبحوث الاجتماعيه . القاهرة : ١٩٧٧.

٥٣- د. هدي بدران . المرأة العربيه في التنمية القوميه، منظمة الامم المتحدة، مكتب الشرق الاوسط ، القاهرة : ١٩٧٧.

رسائل علميه غير منشورة:

٥٤- عطيات محمد حسن . تقييم عمل المرأة في المشروعات التجارية في ضوء الشريعه الاسلاميه . رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبه كليه البنات الاسلاميه، جامعة الازهر ، ١٩٧٧.

٥٥- نزار مهدي الطائي . التفضيل المهني وعلاقته ببعض سمات الشخصية رسالة دكتوراه غير منشوره، مكتبه كليه التربيه ، جامعة عين شمس ، ١٩٧٧.

- Books:

1- Anastasi, A., Differential Psychology: Individual and Group Differences in Behavior. New york: Macmillan co., 1958.

2- Erdener, S. (ed.) .Defining Female, The Nature Of Women in Society. London: Croom Helm, 1978.

3- Ary, D and Jacobs, L., Introduction to Statisics.New york: Holt, Rinehartand Winston, 1976.

4- Ayres, R., Technological Forecasting and Long Range Planning . New york: Mcgraw-Hill Book co., 1969.

5- Bardwick, J. (ed.) Readings On Psychology Of Women New york: Harper & Row, 1972.

6- Basil, C., Women in Management. University Of Campridge, 1972.

7- Biddle, B. (ed.) . Role Theory. New york: John Willey and Sone, 1966.

8- Connie, J., The Woman's Gulde To Management Success. New Jersey: Prentice- Hall, 1979.

9- Deci, E and Gilmer, B. (eds.). Readings in Industrial and Organizational Behavior. New york : Mcgraw-Hill Book co., 1972.

10- Drucker, P. (eds.), Preparing Tomorrow's Business Leader Today. New york. Mcgraw-Hill Book co., 1969.

11- Du Brin, A., Fundamentals Of Organizational Behavior. New york: Pergamon Press, 1974.

12- Emory, W., Business Research, Methods. Homewood, Illiois: Richard D, Trwin, Inc., 1980.

13 - farely, J., Affirmative Action and woman worker.New Yourk American Maagement Associatuion Inc., 1979.

14 - farmer, R and Richman,M., Corporate management and Economic Progress. Homewood, Illionois: Richared D. Irwin Inc., 1965.

15 - Fenn, M., Making it in Management, A Behavioral Approcach for women Expectives.New Jersey: Prentice-Hall, 1978.

16 - Fishbien, M and Ajzen, I., Belife, Attitude, Intention and Behavior. London: Wesely Puplishing co., 1978.

17 - Frieze, I and Others, women and sex Roles, A Social Perspective. New Yourk: w.w. Norton and company,1978.

18 - Gilmer, B and Deci, E., Industrial Organizational Psychology. New Yourk: McGraw-Hill Book co.,1977.

19 - Harison, F., The Managerial Decision Making Process. Boston: Houghton Mifflin co.,1975.

20 - Hersey, P and Blanchared K., Management organizational Behavior.New Jersey: Prentic- Hall, 1969.

21 - Katzell, M and Byham, W. (eds.)Women in Work Force.New York: Behavioral Pulications, 1972.

22 - Kelly, J., Organizational Behavior : Its Data, First Principles and Applications. Homewood, Illiois:Richard D. Irwi, 1980.

23 - Kolb and Others, (eds.)Organizational Psychology. New Jersey: Prentice- Hall, 1971.

24 - Killian, R., The Working Woman. New York: A.M.A., 1971.

25 - Kontz, H, O'Donnell, C, Weihrich, H., management, Seventh Edition. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha Ltd., 1980.

26 - Linston, H and Turoff, M. (eds.) Teh Delphi Method:Techniques and Applications. New York: Wesley Publishing Co., 1975.

27 - Loring, R and Others., Breakthrough: Women into Management. New York: Fan Nostrand Co., 1977.

28 - Lawless, D., Organizational Behavior, The Psychology of Executive Management. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

29 - Lunch, B., The Executive Suite Feminne Style. New York: A.M.A., 1973.

30 - Mintzberg, H., The Nature of Managerial Work. New Jersey: Pretice- Hall, 1980.

31 - Newcom. T and Others., Social Psychology. London: Routledgeand Kegan Paul, 1975.

32 - O.Conell, S., The Manager As Communicator. San Fransiico Harper& Row, 1979.

33 - Ojewell, D. (ed.). Women and Management. School of Business Administration. Gorgia University.1977.

34 - Parons, J. (ed.) The Psychobiology of sex Differences and sex Roles. New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1980.

35 - Peters. H and Hansen, P. (eds.). Vocational Guidence and Career Development. New York: Macmillan Publishing co., 1977.

36 - Porter. D and Others. (eds.). Studies in Organizational Management. London: Iternational Text Book Co., 1971.

37 - Shaw. M and Gonstazo, P, Theories of Social Psychology. Net Work: Mc-Graw Hill Book Co., 1970.

38 - Silber, M and Sherman, C.,Managerial Performance and promotability. The Making of Executive. New York: A.M.A., 1974.

39 - Steed. B. (ed.). Women in Management. New Jersey: Pretic- Hall, 1978.

40 - Stewart. N., The Executive WomAn Manager New York: Wiley, 1978.

41 - Stogdill, R., Handbook of Leadership.New York: The Frepress, 1974.

42 - Strus, J. (ed.). Women and Analysis. New York: Grossman Publishers, 1974.

43 - Toringto, D and Chapman, J., Personnel Management. New Jersey: Prentice- Hall, 1979.

44 - Tosi,. Hand Others, (eds.). Managerial Motivation and-Compensation. MSU, Businees Studies, 1972.

2 - ARTICLES:

45 - Albrecht, M, Women Resistance To Promotion and Self Directed Growth. Human Resource Management,1979, 17, (1). 12 - 17.

46 - Anundsen, K., Building Teamwork and Avoiding Backlach:Keys To Developing Managerial Women. Management Review, 1979, 63, (2), 55 - 58.

47 - Argyris, C., Interprrsonal Barriers to Decision Making. Harvard Business Review , 1966 , March - April.

48 - Baily, L., Taking off The top, How Much Acceleration for Career Success. Management Review , 1979, 68 , (11) 18- 23.

49 - Baron, A., Communication Skills for the Women Manager. Personnel Journal , 1980 , 59 , (1), 55 - 63.

50 - Bass, Band Others., Male Manger Attitudes Toward Working Women. American Behavioral Scientist, 1971 , (15) 221 - 236.

51 - Bayley, N., In dividual Patterns of Development. Child Development , 1956 , (27), 45 - 74.

52 - Bell, R., A Reinterpretation of Direction of Effects in Studies of Socialization, Psychlogical Review 1968, 75 (2), 81 - 95.

53 - Buncker , B and Bender, L., How Women Compeete. A Guide for Managers. Management Review, 1980 , 69, (8), 55 - 62.

54 - Burke , R and Wier , T. Readying The Sex for Women in Management , Business Horizons, 1977, 20, (3), 30 - 35.

55 - Cohen, S., The Basis of Sex Bias in the job Recruitment Situation, Human Resource Mangement , 1976 , 15 (3) 8 - 10.

56 - Cooney , J., A Woman in the Boardoom. Harvard Business Review, Jan- Feb., 77 - 86.

57 - Decottes, T and Kays , D., The Identifiacation and Measurement of the Dimensions of Organizational Climate.Academy or Management Proceedings , 1980, August, 171 - 175.

58 - Dexter, C., Organizational Determinants of Occupational Discrimination Women Managers in Business. Academy of Management Proceedings, 1979, August, 386 - 389.

59 - Dock, L., An Uppty Women.s View of Bureacracy. Management Review , 1978, 67, (6), 49-59.

60 - Ewing, D., Discovering Your Problem Solving Style.Psychology Today , 1977, 10, 69-73.

61 - Fottler, M. and Baint, I., Sex Differences in Occupational Aspiration. Academy of Management Journal, 1980, 23, (1) 144 - 148.

62 - Fukamy, C., Effects of Socialization and sex Roles on Changes in Attitudes Toward Woman Managers.Academy of Management Proceedings, 1977, August, 276 - 280.

63 - Golembiewski, R., Testing Some Sterotypes About the Sexes in Organizations. Differential Centrality of Work. Human Resource Management, 1977, 16,(4) 21 - 24.

64 - Gorski, R., Influence of Age on the Response to Perinatial Administration of A Lose of Androgen. Endocrinology 1968, (82), 1001- 1004.

65 - Gupta, N and Jenkis, D., The Relationship Between Employee Gender and Supervisor. Academy of Management Proceeding's 1980,Augusts 396- 400.

66 - Herbert, T and Yost, E., Women as Executive Manager, A Strategy Model for Overcoming The Barriers. Human Resource Management, 1978. 17, (1) 12 - 17.

67 - Hersey, P and Blanchard, K., So You Want to Know Your Leadership Style. Training and Development Journal, 1981, 35 (6), 34-54.

68 - Henning, M and Jardin, A., Women Executives in the OldBoy Network.Psychology Today, 1977, 10, (11), 76 - 81.

69 - Hively , J and Howell, W., The Male - Female Management: A Dance of Death? Management Review, 1980, 69, (6), 44 - 50.

70 - Horner, M., A Bright Woman is Cought in a Double Bind in A chievement Oriented Situation. Psychology Today, 1969, 2, (1), 138- 140.

41 - Kanter R and Stein, B., Ungluing the Stuch: Motivating Performance and Productivity Through Expanding Opportunity. Management Review, 1981, 70, (7), 43 - 49.

72 - Kirk, D and Others, Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. Academy of Management Journal, 1975, 18 (1). 149 - 155.

73 - Korman, A and Torofsky, R., Statistical Problem of Contingency Models in Organizational Behavioral. Academy of Management Journal. 1975, 18 (2), 393 - 397.

74 - Lawler, E and Renwich, P., What you Really Eant From your Job, Psychology Today, 1978, II, (5), 53 - 118.

75 - Leidcker, J and Halls, J., Motivation: Good Theory-Poor Application. Training and Development Journal. 1981, 35, (6), 152 - 155.

76 - LevinsonH., Executive Development: What Need to Know? Training and Developmant Journal, 1981, 35, (a) 84 - a5.

77 - Leavitt, The Managerial Merry- go - Round - Harvard Business Review. 1974.,July - August.120-124.

78 - Luk. R., Managing As Learning. Training and Development Journal. 1981, 35 (8) , 24 - 30.

79 - Mcclelland, D., and Burnham, D., Power is Great Motivator. Harvard Business Review. 1976, Marc April, 101 - 106.

80 - Miller, W., Motivation Techniques, Does one Work Best? Management Review, 1981 , 70, 920, 37 - 52.

81 - Odioin, G., An Uneasy Look At Montivation Theory. Theory. Theory. Training and Development Journal. 1980, 34, (6) 106 - 112.

82 - Raudsepp, E. and Hought, G., Jumping To Soluation, 12 Exercises in creative Problem Solving. Psychology.

83 - Rosen, B and Jerdee, T., Sex Stereotyping in the Executive suote. Harvard Business Review. 1974, May - June, 45 - 58.

84 - Eizzs, A., Perception of Membership and Women in Administration and Society, 1978, 10, (1), 33 -47.

85 - Sargent, A. The Androgynous Blend: Best of Both Worlds Management Reciew. 1978, 67, (10), 60 - 65.

86 - Silber, M. Lady Leaders and Management. Training and Developmant, 1980, 35 (10), 62 - 65.

87 - Springer, J., Brain/ Mind and Human Resource - Training and Development Journal, 1981, 36, (8) 43 - 49.

88 - Terborg, J and Others. Organational and Personal Correlates of Attitudes Toward Woman as A Manager Academy of Management Journal. 1977, 73, (1), 89 - 100.

89 - Terborg, J., Women in Management: A Research Review. Journal of Applied Psychology, 1977,73, (3), 647-664.

90 - Veiga, J and Yamazas, J.,What Women in Management we Ideal vs.

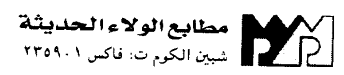
Real. Academy of Management journal.72, (1), 137-142.

91 - Veiga, J., The Female Career Myopia. Human Resource Management. 1976, 15 (3) 324 - 27.

92 - Wallace, M and Lyon, H., Measurment Modifications for Assising Organizational Climate in Hospital. Academy of Management Journal. 1975, 18 (1), 82 - 97.

93 - Watson, C., The Problem of Problem Solving - Business Horizons. 1976, 19, (4) 78 - 84.

94 - Wood, M., Women in Management: How is it Working out,Advanced Management Journal. 1976 (winter), 22 - 30.


مطابع الولاء الحديثة
شبين الكوم ت: فاكس ٢٣٥٩٠١